

KLANT RELATIE-SPECIFIEKE INVESTERINGEN EN DE INVLOED VAN SAFEGUARDS OP KLANT INNOVATIE DELING



Ⓢ

CONTR[Ⓐ]CT LENGHT

Ⓕ

R[Ⓔ]ELATIONSHIP AGE

Ⓖ

BUYER-S[Ⓤ]PPLIER COOPERATION

Ⓐ

TOP MANAGEMENT SUPPO[Ⓡ]T

Ⓓ

INCENTIVE[Ⓢ]



Onderwijsinstelling:

Open Universiteit Nederland

Faculteit:

Managementwetenschappen

Opleiding:

Master of Science in Management

Begeleider/examinator:

De heer dr. Paul W. Th. Ghijsen

Medebeoordelaar:

De heer prof. dr. Janjaap Semeijn

Naam student:

ing. Dan Yerna

Studentnummer:

83 85 11 449

Datum:

7 september 2017

INHOUDSOPGAVE

	Pagina
Voorwoord	5
Samenvatting	7
1 Inleiding	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Doelstelling en probleemstelling	11
1.3 Methode van onderzoek	12
1.4 Wetenschappelijke relevantie	12
1.5 Opbouw scriptie	13
2 Literatuuronderzoek	14
2.1 Proces- en product innovatie	14
2.2 Relatie-specifieke investeringen van de klant	16
2.3 Safeguards	16
2.3.1 Lengte van het contract	17
2.2.3 Leeftijd van de relatie	18
2.3.3 Samenwerking tussen de klant en de leverancier	20
2.3.4 Top management support	22
2.3.5 Top management support en innovaties	23
2.3.6 Incentives	25
2.3.7 Incentives en innovaties	25
2.4 Het conceptueel model	27
3 Methodologie	29
3.1 Methode van onderzoek	29
3.2 Dataverzameling	30
3.3 Operationalisatie	32
3.4 Data-analyse	34
3.5 Methodologische issues	35
3.5.1 Betrouwbaarheid	35
3.5.2 Construct validiteit	36
3.5.3 Interne validiteit	36
3.5.4 Externe validiteit	36
3.5.5 Content validiteit	37
3.5.6 T-waarden en P-waarden	37
3.6 Onderzoek ethiek	37

4	Resultaten	38
4.1	Toetsen en analyseren conceptueel model met moderatie	38
4.1.1	Betrouwbaarheid	38
4.1.2	Waarden van de ladingen	39
4.1.3	Correlaties latente variabelen	40
4.1.4	Average Variance Extracted	40
4.1.5	R-kwadraten en richtingscoëfficiënten	41
4.1.6	T-waarden en P-waarden	42
4.2	Toetsen en analyseren eenvoudig model met controle variabelen	43
4.2.1	Betrouwbaarheid	43
4.2.2	Waarden van de ladingen	44
4.2.3	Correlaties latente variabelen	44
4.2.4	Average Variance Extracted	45
4.2.5	R-kwadraat en richtingscoëfficiënten	45
4.2.6	T-waarden en P-waarden	46
4.2.7	Resultaten model	47
4.3	Conclusies hypothesen	48
4.4	Definitief model	48
5	Conclusies, discussie en aanbevelingen	50
5.1	Conclusies	50
5.2	Discussie	53
5.3	Aanbevelingen voor wetenschappelijke en maatschappelijke implicaties	57
5.4	Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	58
5.4.1	Beperkingen	58
5.4.2	Suggesties voor vervolg onderzoek	59
	Literatuur en referenties	60
	Geraadpleegde internetsites	74
	Bijlagen	75
Bijlage 1	Info brief deelname onderzoek	75
Bijlage 2	Vragenlijst	77
Bijlage 3	Herkomst en operationalisatie vragenlijst	84
Bijlage 4	Tabel T-waarden	91
Bijlage 5	Adjusted items	93
Bijlage 6	Afkortingen variabelen	94
Bijlage 7	Correlaties tussen TMS en KIDD	95

Figuren

Figuur 1	Conceptueel model	28
Figuur 2	Resultaten eenvoudig model met controle variabelen	47
Figuur 3	Definitief model	49

Tabellen

Tabel 1	Overzicht hypothesen	27
Tabel 2	Aantal respondenten	32
Tabel 3	Cronbach's alpha - model met moderatie	38
Tabel 4	Ladingen - model met moderatie	39
Tabel 5	Correlaties latente variabelen - model met moderatie	40
Tabel 6	Average Variance Extracted - model met moderatie	40
Tabel 7	R-kwadraat - model met moderatie	41
Tabel 8	Richtingscoëfficiënten - model met moderatie	41
Tabel 9	T-waarden en P-waarden - model met moderatie	42
Tabel 10	Cronbach's alpha - eenvoudig model met controle variabelen	43
Tabel 11	Ladingen - eenvoudig model met controle variabelen	44
Tabel 12	Correlaties latente variabelen - eenvoudig model met controle variabelen	44
Tabel 13	Average Variance Extracted - eenvoudig model met controle variabelen	45
Tabel 14	R-kwadraat - eenvoudig model met controle variabelen	45
Tabel 15	Richtingscoëfficiënten - eenvoudig model met controle variabelen	46
Tabel 16	T-waarden en P-waarden - eenvoudig model met controle variabelen	46
Tabel 17	Conclusies hypothesen	48

VOORWOORD

Hartelijk dank dat u interesse toont in mijn scriptie. Voor u ligt mijn eindresultaat van het afstudeeronderzoek 'Klant relatie-specifieke investeringen en de invloed van safeguards op klant innovatie deling'. Dit onderzoek en het schrijven van de scriptie is uitgevoerd ter afsluiting van mijn master Managementwetenschappen aan de faculteit Management, Science & Technology van de Open Universiteit, Vakgroep Marketing & Supply Chain Management, afstudeerrichting Services, Fulfillment & Loyalty.

Na mijn studie H.T.S. Bedrijfskunde in 1998 succesvol te hebben afgerond, heb ik vele kortdurende opleidingen, cursussen en seminars gevolgd. In 2013 vond ik de tijd rijp om een volwaardige universitaire opleiding te gaan volgen.

Gedurende deze studietijd heb ik vele inspirerende docenten mogen leren kennen. Ik wil de heer drs. Johan van de Boomen en mevrouw Linda Muijsers MSc. bedanken voor hun begeleiding tijdens de modules strategie, organisatie, sturing, financieel en verandermanagement. In het bijzonder dank ik mijn begeleider/examinator, de heer dr. Paul Ghijsen voor de heldere, concrete feedback bij de totstandkoming van deze scriptie. Waar nodig was hij bereikbaar voor goede tips, om zo weer vervolgstappen te kunnen maken. Tevens dank ik mijn medebeoordelaar, de heer prof. dr. Janjaap Semeijn voor de goede opmerkingen, welke ik gewaardeerd heb. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek niet kunnen voltooien.

Tevens bedank ik mijn neef Jordy Rijksen BSc. en collega Martin Vries MSc. waarmee ik op effectieve wijze heb kunnen sparren over mijn onderzoek.

Daarnaast heb ik een dankwoord voor een aantal speciale personen in mijn leven. Mijn vrouw Monique en kinderen ing. Tom en Lynn, die mij hebben gesteund tijdens deze reis en altijd de ruimte hebben gegeven om te studeren. Mijn moeder Nettie die mij motiveerde en de kans gaf om vroeger te kunnen studeren. Mijn vader Jef die helaas te vroeg is overleden en mij altijd heeft geïnspireerd om te studeren. Hij zou enorm trots zijn geweest met hetgeen ik uit mijn studies heb weten te halen.

Balans vinden tussen werk én gezin én familie én vrienden én hobby's én vakanties én verbouwing aan een huis én een studie is een enorme uitdaging. Het combineren van al deze facetten is voor mij uitgegroeid tot een standaard weekritme. Studeren is immers de afgelopen vier jaar een deel van mijn leven geweest. De studie gaf me nieuwe inzichten, herkenning en veel voldoening. Ik kon gebruik maken van de kennis, kunde, vaardigheden en ervaringen van anderen. Het vormde een aangename aanvulling en afwisseling op mijn dagelijks werk.

Al met al spreek ik voor mezelf van een waardevolle, leerzame en onvergetelijke studietijd, waar ik veel energie in heb gestoken en plezier aan heb beleefd. Studeren verrijkt(e) in het verleden, nu en in de toekomst een deel van mijn leven!

Ik hoop dat dit onderzoek uw interesse prikkelt en mogelijk een bijdrage mag leveren aan de kennis op dit vlak. Ik wens u veel leesplezier toe.

Maastricht, 7 september 2017

Dan Yerna

SAMENVATTING

Onderzoek naar hoe klanten innovaties identificeren bij hun leveranciers, is merendeels gehouden vanuit het zogeheten 'pull model' van leveranciers innovatie, waarbij de klant de actieve partij is welke initiatief neemt om een hogere output van leverancier innovaties te ontvangen. Onderzoek over de omgekeerde richting van klant innovatie, waarin de mechanismen die leveranciers initiatief tonen en innovaties aan hun klanten 'pushen', lijkt nog relatief beperkt.

Uit onderzoek komt naar voren dat het niveau van de relatie-specifieke investeringen van de klant een belangrijke factor is bij het bepalen of klanten actief innovatieve ideeën suggereren. Doorgaans worden dergelijke investeringen gedaan om de verkoop van producten te ondersteunen. Relatie-specifieke investeringen zijn niet terugvorderbare uitgaven welke een klant maakt om een specifieke relatie met een leverancier te steunen. Klanten doen relatie-specifieke investeringen omdat ze de efficiency en effectiviteit van de relatie willen bevorderen en vanwege de belofte welke deze investeringen houden voor het behalen van toekomstige voordelen. Op het gebied van innovatie wordt een verschil gemaakt tussen proces- en product innovaties. Een proces innovatie is de implementatie van nieuwe of verbeterde technieken, methoden en procedures, terwijl product innovatie wordt omschreven als het vermogen om nieuwe producten en/of technologieën te ontwikkelen in afwachting van, of in reactie op de eisen van de leverancier.

Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan het bestuderen van relatie-specifieke investeringen van de klant middels product- of proces innovaties en of deze worden beïnvloed door vijf zogeheten safeguards; lengte van het contract, leeftijdsduur van de relatie, samenwerking tussen klant-leverancier, top management support en incentives. De probleemstelling in dit onderzoek luidt: Wat is de relatieve invloed van de safeguards lengte van het contract, leeftijdsduur van de relatie, samenwerking tussen klant-leverancier, top management support en incentives op relatie-specifieke investeringen van de klant om product- en proces innovaties te delen?

Er is een synthese opgesteld uit de literatuur en hypothesen zijn afgeleid. Dit onderzoek werd uitgevoerd middels een kwantitatieve analyse door het uitzetten van een gestructureerde enquête. De primaire gegevens waren verzameld middels een survey onder medewerkers in de zakelijke dienstverlening, welke een rol als leverancier hebben, en innovaties kunnen pushen richting hun klanten. Daarbij is een afgebakende klantgroep ondervraagd. De populatie bedroeg 154 personen. Het steekproefkader bestond uit leveranciers welke, binnen hun functie en werkzaamheden, contacten hebben met hun klanten/opdrachtgevers binnen de zakelijke dienstverlening, vanuit de vakgebieden: administratieve dienstverlening, arbeidsbemiddeling, beveiliging, facilitaire dienstverlening, financiële dienstverlening, ICT, organiseren van evenementen en beurzen, schoonmaak en

techniek. De analyses waren met SmartPLS getoetst.

Om een zo hoog mogelijk aantal respondenten te behalen, werd gekozen voor twee manieren om een vragenlijst uit te zetten: via een papieren enquête en een online enquête. De online enquête was uitgezet onder 106 individuen. De papieren versie werd aan 48 individuen overhandigd, voorzien van een begeleidende brief en instructies. De ingevulde enquête kon anoniem gedeponneerd worden in een postbak. In totaal werd de vragenlijst door 95 respondenten ingevuld, waarvan 53 de online enquête hadden ingevuld en 42 personen de papieren vragenlijst hadden ingevuld. In totaal zijn 85 ingevulde vragenlijsten gebruikt bij de analyse. Dit betreft enquêtes waarvan minimaal 90 procent van de stellingen is ingevuld.

Allereerst werd het conceptueel model met moderatie getoetst en geanalyseerd. Op basis van literatuuronderzoek werd verwacht dat klant relatie-specifieke investeringen een positieve invloed hebben op klant proces innovatie deling en een negatieve invloed op klant product innovatie deling. Daarnaast bestond het model ook uit de modererende relaties van de safeguards: lengte van het contract, leeftijdsduur van de relatie, samenwerking tussen klant-leverancier, top management support en incentives. Deze zouden modererend werken op de relatie tussen klant relatie- specifieke investeringen en de innovatie delingen. Daarnaast is er sprake van een aantal controle variabelen: dienstverband in jaren bij huidige werkgever, grootte van de onderneming, bedrijfsprestatie en klantstrategie. De resultaten gaven aan dat enkel de relatie tussen klant relatie-specifieke investeringen en klant product innovatie deling een positieve invloed hebben, waar op basis van bevindingen uit de literatuur een negatieve invloed werd verwacht. Op basis van deze conclusie werd vervolgens het eenvoudig model opgesteld en geschat, waarbij de modererende invloed van top management support op de relatie tussen klant relatie specifieke investeringen en klant product innovatie deling, alsook controle variabelen werden opgenomen.

De resultaten uit dit onderzoek suggereren dat relatie-specifieke investeringen van een klant een klant aanmoedigt om ideeën van product innovaties voor te stellen. Het blijkt dat top management support en klant product innovatie deling positief met elkaar correleren. In dit onderzoek wordt top management support omschreven als de steun van de bedrijfsleiding van een organisatie.

Overkoepelend worden de volgende conclusies getrokken:

- A. Klant relatie-specifieke investering blijkt een positieve invloed te hebben op klant product innovatie deling.
- B. Top management support lijkt eveneens een directe, positieve invloed te hebben op klant product innovatie deling.

Hiermee wordt een antwoord gegeven op de probleemstelling, namelijk dat zowel klant

relatie-specifieke investering als top management support beide een positieve directe invloed hebben. Klant relatie-specifieke investering heeft, ten opzichte van top management support, een grotere invloed op klant product innovatie deling.

Op grond van de resultaten kan aan leveranciers inzicht worden gegeven om zich, naast het vergroten van klant relatie-specifieke investeringen, te richten op top management support binnen de eigen onderneming en product innovatie deling bij de klant. Deze informatie is relevant voor leveranciers welke actief zijn binnen de zakelijke dienstverlening en een actieve relatie onderhouden met haar klanten. De verwachting is dat de bevindingen mogelijk ook van toepassing zijn in andere sectoren, doch dient dit in andere onderzoeken geanalyseerd te worden.

Er zijn een aantal suggesties voor verder onderzoek. Ten eerste kan de studie uitgebreid worden met 'onder aannemende' leveranciers of klanten. Niet alleen directe leveranciers, doch ook onderaannemers kunnen waardevolle informatie geven over (proces en) product innovaties. Ten tweede kan onderzoek worden verricht waarin zowel tegelijkertijd de leveranciers als de klanten worden gevraagd om deel te nemen, waarbij deze reeds een relatie met elkaar hebben. Zodoende kan achterhaald worden of er andere zaken van waarde zijn binnen een bestaande relatie. Een derde aanbeveling is het verrichten van een kwalitatief onderzoek in plaats van een kwantitatief onderzoek. Aanleiding hiervoor kan een semi-experiment zijn waarbij informanten gestimuleerd worden om actief en creatief over bepaalde onderwerpen na te denken.

Sleutelwoorden:

- Klant relatie-specifieke investering
- Klant product innovatie deling
- Top management support

1 INLEIDING

In hoofdstuk 1 worden de aanleiding, doelstelling, probleemstelling, methode van onderzoek, wetenschappelijke relevantie en opbouw van de scriptie behandeld.

1.1 Aanleiding

In vele industrieën vertrouwen klanten niet alleen op de productiemogelijkheden van hun leveranciers, maar de klant erkent ook dat leveranciers zijn uitgegroeid tot een steeds belangrijke bron voor product- en proces innovaties (Azadegan & Dooley, 2010). Een aanzienlijke hoeveelheid onderzoeken zijn gericht hoe klanten relevante innovaties kunnen identificeren bij hun leveranciers (Dyer & Singh, 1998). Ze gebruiken een verscheidenheid aan leveranciers betreffende ontwikkelingen van initiatieven om leveranciers innovaties te stimuleren (Perols, et al., 2013; Petersen, et al., 2005). De overgrote meerderheid van de gehouden onderzoeken dragen bij aan het 'pull model' van de leveranciers innovatie, waar de klant de actieve partij is welke het initiatief neemt om een hogere output van leverancier innovaties te ontvangen (Wagner & Bode, 2014). Hoewel deze stroom van het onderzoek zeer waardevolle inzichten heeft opgeleverd, is de kennis over de omgekeerde richting van de klant innovatie, namelijk de mechanismen die leveranciers nemen om initiatief te tonen en vrijwillig aan te bieden om innovaties aan hun klanten te duwen, nog relatief beperkt (Monczka, et al., 2010; Schiele, 2012). Dus weten we veel over hoe klanten innovaties kunnen 'pullen' van hun leveranciers (Wagner & Bode, 2014). Daarentegen weten we tot nog toe weinig over het 'pushen' van innovaties door leveranciers richting haar klanten (Wagner & Bode, 2014).

Wagner en Bode (2014) betogen dat een belangrijke factor bij het bepalen of de leveranciers actief innovatieve ideeën suggereren, oftewel 'pushen' van proces- en product innovaties aan klanten, het niveau van de relatie-specifieke investeringen van de leveranciers (RSI) is. De studie van Wagner en Bode (2014) onderzoekt in deze de context binnen de klant-leveranciers relatie in de industrie met een focus op relatie-specifieke investeringen. Leveranciers maken relatie-specifieke investeringen omdat zo'n investeringen de efficiency en effectiviteit van de relatie bevorderen en vanwege de belofte welke deze investeringen houden voor toekomstige voordelen (Cannon & Homburg, 2001). Aangezien innovatie push nauwelijks expliciet kan worden gecontracteerd (dat wil zeggen, het berust op het oordeel van de leverancier), delen leveranciers innovatieve ideeën alleen als ze geloven dat het daarmee toekomstige voordelen zal genereren of, op zijn minst, hun huidige positie niet zal verslechteren (Wagner & Bode, 2014). Relatie-specifieke investeringen zijn niet terug vorderbare uitgaven welke een leverancier maakt om een specifieke relatie met een klant te steunen (Williamson, 1985). Leveranciers zijn sterk geneigd de cumulatieve toekomstige baten van bestaande relatie-specifieke investeringen te beschermen. Deze redenering is echter in strijd met de druk op de innovaties (Wagner & Bode, 2014).

Een theoretisch model wordt voorgesteld door Wagner en Bode (2014). Hierin geven ze aan dat een leverancier zich bindt met een klant door het niveau van relatie-specifieke investeringen welke een leverancier inbrengt. De klant doet suggesties op het gebied van proces- en product innovaties, waarbij de rol van de contractduur, relatie leeftijd en de klant-leverancier samenwerking als safeguards worden beschouwd.

Volgens Wagner en Bode (2014) is in onvoldoende mate onderzoek gedaan naar het onderwerp. Er lijkt derhalve sprake van neglect spotting met de variant 'an under-research area' (te weinig bestudeerd gebied) (Sanberg & Alvesson, 2011). Het model in het artikel 'Supplier relationship-specific investments and the role of safeguards for supplier innovation sharing' van Wagner en Bode (2014) wordt als uitgangspunt genomen waarbij naar relevante aanvullingen wordt gezocht. Wagner en Bode (2014) beschrijven dat weinig is bestudeerd of leveranciers innovaties en investeringen kunnen 'duwen' richting hun klanten. Daarbij wordt een verschil gemaakt in proces- en product innovaties. Naar het verschijnsel is onderzoek gedaan in de industriële sector. Dit onderzoek richt zich daarentegen op de zakelijke dienstverlening. Naast te kiezen voor een ander type sector, speelt hierbij de overweging een rol dat de onderzoeker gedurende zijn gehele loopbaan werkzaam is in de zakelijke dienstverlening. Dit type dienstverlening spreekt hem, naast het hebben van een groot netwerk in deze, enorm aan.

Suggesties voor vervolgonderzoek betreffen de invloed van additionele safeguards en de impact hiervan. Een uitbreiding van deze studie overweegt de werking van andere formele of informele safeguards (bijvoorbeeld wederzijdse koper RSI, joint koper-leverancier besluitvorming, of quasi-integratie) (Buvik & Reve, 2001; Heide & John, 1988; Subramani & Venkatraman, 2003). Ook de rol van de top management support als een belangrijke succesfactor in de ontwikkeling van nieuwe producten is bekend (Clark & Wheelwright, 1995; Cooper & Kleinschmidt, 2007; Graner & Missler-Behr, 2013). Krause, Scannell en Calantone (2000) geven het verstrekken van incentives aan leveranciers weer als een belangrijke pijler voor de ontwikkeling van de leverancier. Derhalve worden de eerder genoemde safeguards uitgebreid met 'top management support' en 'incentives'.

1.2 Doelstelling en probleemstelling

Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan het bestuderen of relatie-specifieke investeringen van de klant middels proces- of product innovaties worden beïnvloed door de safeguards 'lengte van het contract', 'leeftijdsduur van de relatie', 'samenwerking tussen klant-leverancier', 'top management support' en 'incentives'.

De probleemstelling in dit onderzoek is als volgt gedefinieerd:

Wat is de relatieve invloed van de safeguards 'lengte van het contract', 'leeftijdsduur van de relatie', 'samenwerking tussen klant-leverancier', 'top management support' en 'incentives'

op relatie-specifieke investeringen van de klant om proces- en product innovatie te delen.

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, dienen de volgende deelvragen beantwoord te worden:

1. Wat houdt 'proces- en product innovatie', 'relatie-specifieke investeringen' en 'safeguard' in en waar bestaan deze uit?
2. Wat houdt 'de lengte van het contract', 'de leeftijdsduur van de relatie' en de 'samenwerking tussen de klant en de leverancier' in en waar bestaan deze uit? Spelen deze aspecten een rol wanneer de klant gaat investeren om te innoveren?
3. Wat houden 'top management support' en 'incentives' in en waar bestaat het uit? Spelen deze een rol wanneer de klant gaat investeren om te innoveren?

1.3 Methode van onderzoek

Eerst wordt een literatuurstudie uitgevoerd en de resultaten worden hier weergegeven. Dit om meer achtergrond informatie te verkrijgen. Tevens is deze informatie gebruikt voor de vorming van een conceptueel model, welke bestaat uit variabelen en relaties daartussen, inclusief bijbehorende hypothesen. Een relevante methode van toetsing verloopt via kwantitatief onderzoek. Daarbij is er gebruik gemaakt van een afgebakende klantgroep, welke is ondervraagd. De primaire gegevens voor dit kwantitatieve onderzoek zijn verzameld middels een survey onder het werkveld van medewerkers in de zakelijke dienstverlening, welke een rol als leverancier hebben, en innovaties pushen richting hun klanten.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek is gebaseerd op literatuur over de invloed van safeguards op het leverancier ontwikkelproces, te weten wanneer investeert een leverancier om te innoveren. In weinig artikelen wordt het begrip safeguards gepresenteerd volgens Wagner en Bode (2014). In het artikel van Wagner en Bode (2014) worden drie safeguards benoemd, namelijk 'lengte van het contract', 'leeftijdsduur van de relatie', 'samenwerking tussen klant-leverancier'. Deze kunnen de relatie tussen het niveau van leveranciers relatie-specifieke investeringen en het niveau van innovatie deling met de klant versterken of verzwakken (Idem, 2014). De relatie tussen leveranciers relatie-specifieke investeringen en het delen van innovaties is positief wanneer de lengte van het contract lang is (Idem, 2014). De relatie tussen leveranciers relatie-specifieke investeringen en het delen van innovaties is positief als de leeftijd van de relatie langer is (Idem, 2014). De relatie tussen leveranciers relatie-specifieke investeringen en het delen van innovaties is positief als de samenwerking groter is (Idem, 2014).

In dit onderzoek worden twee safeguards 'top management support' en 'incentives' toegevoegd en vergeleken met de drie eerder genoemde. Zoals eerder vermeld, wordt de rol van de top management support gezien als een belangrijke succesfactor in de ontwikkeling

van nieuwe producten in een aantal studies (Clark & Wheelwright, 1995; Cooper & Kleinschmidt, 2007; Craig & Hart, 1992; Graner & Missler-Behr, 2013; Henard & Szymanski, 2001; Salomo, et al., 2010; Zirger & Maidique, 1990). Krause, Scannell en Calantone (2000) vinden de directe betrokkenheid van een onderneming, waaronder het verstrekken van incentives aan leveranciers een belangrijke pijler voor de ontwikkeling van de leverancier. Naast de safeguards van het onderzoek van Wagner en Bode (2014) zal worden onderzocht of deze safeguards 'top management support' en 'incentives' het 'pushen' van innovaties door leveranciers richting haar klanten sterk beïnvloed.

1.5 Opbouw scriptie

Hoofdstuk twee behandelt het 'Literatuuronderzoek'. Het rapport vervolgt met in hoofdstuk drie de toelichting op de keuze voor de 'Methodologie', gevolgd door de 'Resultaten' in hoofdstuk vier. Hierin is de data met de bijbehorende analyse opgenomen. In hoofdstuk vijf 'Conclusies, discussie en aanbevelingen' worden de uitkomsten van het empirisch onderzoek naast de bevindingen gelegd uit het literatuuronderzoek gevolgd door de beantwoording van de onderzoeksvraag. Bovendien worden de beperkingen van het onderzoek beschreven en volgen er suggesties voor nader onderzoek.

2 LITERATUURONDERZOEK

Om onderzoek te doen is gebruik gemaakt van een uitgebreid literatuuroverzicht door het raadplegen van de digitale bibliotheek van de Open Universiteit, en wel van de databases van de uitgevers: Google Scholar / Google Wetenschap, Wiley Online Library, Emerald (management plus), Taylor and Francis Online, SpringerLink en Elsevier ScienceDirect. Literatuur naar de termen: proces innovatie, product innovatie, relatie-specifieke investeringen, safeguard, lengte van het contract, leeftijd van de relatie, samenwerking tussen de klant en de leverancier, top management support en incentives worden in de paragrafen van dit hoofdstuk beschreven, waarbij bevindingen over klant leverancier relaties worden weergegeven.

2.1 Proces- en product innovatie

Wagner en Bode (2014) maken bewust onderscheid tussen proces- en product innovaties. Leverancier relatie-specifieke investeringen hebben een tegengesteld effect op deze twee soorten innovaties, ondanks dat in eerder onderzoek de twee innovaties als één soort zijn weergegeven (Azadegan & Dooley, 2010; Monczka, et al, 2010). Wagner en Bode (2014) komen tot nieuwe inzichten door proces- en product innovaties te scheiden.

Het onderscheid tussen proces innovatie en product innovatie is op grote schaal erkend (Garcia & Calantone, 2002; Utterback & Abernathy, 1975). Krause, Scannell en Calantone (2000) omschrijven proces innovatie als 'de mogelijkheid om nieuwe processen te ontwikkelen met behulp van de nieuwste technologieën in afwachting van, of in reactie op de eisen van de klant'. Een proces innovatie is de implementatie van nieuwe of verbeterde technieken, methoden en procedures. Proces innovaties welke door leveranciers worden voorgesteld, kunnen een klant helpen om de effectiviteit en efficiency te verbeteren. Krause, Scannell en Calantone (2000) definiëren product innovatie als 'het vermogen om nieuwe producten en/of technologieën te ontwikkelen in afwachting van, of in reactie op de eisen van de klant.' Binnen sectoren met een leveranciersketen, is de bijdrage van leveranciers van groot belang om tot innovaties te komen (Schilling, 2010).

Bij de product ontwikkeling wordt vaak grote creativiteit van de leverancier gevraagd. Veel taken worden uitbesteed, specifiek om de superieure vaardigheden van externe leveranciers te benutten en de kans op creatieve uitkomsten te vergroten (Schilling, 2010). Creativiteit is echter een delicaat proces en is kwetsbaar voor talrijke verstoringen, vooral als het teveel gecontroleerd wordt. Zo moeten opdrachtgevers zorgvuldig de gevolgen van hun controle op de leverancier afwegen (Carson, 2007).

In Wagner en Bode (2014) wordt de leveranciers relatie-specifieke investering als een belangrijke factor van het 'push-model' van leverancier innovatie beoordeeld, alsmede de rol van de relationship safeguards. We weten veel over hoe klanten innovaties kunnen 'pullen',

oftewel onttrekken, van hun leveranciers. We weten echter tot nog toe weinig over het 'pushen' van innovaties door leveranciers richting haar klanten (Wagner & Bode, 2014). Wagner en Bode (2014) onderzoeken de context binnen de klant-leveranciers relatie in de industrie met een focus op relatie-specifieke investeringen. Er zijn sterke aanwijzingen dat leveranciers innovatie voorstellen zullen leiden tot proces- en product innovaties (Wagner & Bode, 2014). Klanten gebruiken een incentive om voort te bouwen op de suggesties voor innovaties van de leverancier (Faems, et al, 2005; Von Hippel, 1988). Klanten kunnen daarmee profiteren van nieuwe of verbeterde processen bijvoorbeeld, hetgeen resulteert in een betere service of lagere kosten. Of in nieuwe of verbeterde producten bijvoorbeeld wat resulteert in meer innovatief product aanbod en een hogere omzet (Faems, et al, 2005; Von Hippel, 1988). Voorstellen over innovatie mogelijkheden welke door de leveranciers worden geduwd richting klanten, zijn waarschijnlijk gunstig voor de klant en leiden tot innovatieve proces- of product innovaties (Wagner & Bode, 2014).

Daarbij beschrijven Wagner en Bode (2014) de rol van drie verschillende safeguards over de relatie tussen leverancier relatie-specifieke investeringen en het delen van leverancier proces- en product innovatie. De safeguards worden daarbij beschouwd als moderator. De safeguards - contract lengte, leeftijd relatie en samenwerking - overspannen het continuüm van formeel naar informeel. De afnemer en leverancier oefenen invloed op elkaar uit om zo bij te dragen aan het behalen van gestelde doelen van de eigen organisatie (Porter, 1979). Deze wederzijdse pogingen tot beïnvloeding worden in de literatuur gedefinieerd als 'macht' (Elias, 2008).

De relatie met de leverancier is uit te drukken in de leverancierstevredenheid. Een leverancier die tevreden is met een bepaalde klant, kan deze klant voordelen gunnen waar zijn concurrenten dat niet doen (Pulles & Veldman, 2012). Deze voordelen kunnen zich op verschillende manieren uiten. Bij gezamenlijke innovaties kan de leverancier zijn beste personeel detacheren, productspecificaties aanpassen aan de wensen van de klant of een exclusieve overeenkomst sluiten (Pulles & Veldman, 2012). Vooral in economisch onzekere tijden zijn leveranciers eerder geneigd met strategisch gunstige partners zaken te doen (Schiele, Calvi, & Gibbert, 2012). Het kan dus een positief effect hebben op de concurrentiepositie van een onderneming om een aantrekkelijke klant te zijn, en een tevreden leverancier te hebben. Het gedrag van de inkoper kan de tevredenheid van de leverancier positief, maar ook negatief beïnvloeden (Pruijssen, 2014). Een gevoel van vertrouwen werkt mee aan de ontwikkeling van de relatie en versterkt de betrokkenheid. Een leverancier die niet tevreden is, kan kwalitatief minder goede producten leveren, waardoor de klant uiteindelijk een minder goede dienst krijgt (Pruijssen, 2014). Volgens Porter (1979) is niet alleen de relatie tussen leverancier en afnemer bepalend voor de uitkomst van onderhandelingen, maar ook de specifieke bedrijfstak waarin beide bedrijven zich bevinden. Zodoende is er gekozen om de industrie te vergelijken met de zakelijke dienstverlening.

2.2 Relatie-specifieke investeringen van de klant

Relatie-specifieke investeringen (RSI) zijn niet terugvorderbare uitgaven welke een onderneming maakt om een specifieke relatie met een andere onderneming te ondersteunen (Williamson, 1985). Leveranciers doen relatie-specifieke investeringen omdat dergelijke investeringen verbeteringen brengen aan de efficiency of de effectiviteit van de relatie en vanwege de belofte dat deze investeringen toekomstige voordelen kan opleveren (Cannon & Homburg, 2001).

Uit eerdere studies bleek dat specifieke investeringen positief gerelateerd zijn aan de leverancier betrokkenheid bij de ontwikkeling van nieuwe producten en processen voor de klant (Song & Di Benedetto, 2008). Proces innovaties helpen de leverancier in stand te houden of zelfs business met de klant te verhogen. In die zin kan een leverancier proces innovaties delen als een soort belofte welke de klant bindt aan de relatie (Anderson & Weitz, 1992). Deze argumenten suggereren dat de inzet van relatie-specifieke investeringen van de leverancier positief samenhangt met het delen van proces innovaties door de leverancier aan de klant.

De volgende hypothese wordt afgeleid:

H1a. Hoe hoger de mate van klant relatie-specifieke investeringen, des te hoger is het niveau van het delen van proces innovatie van de klant.

In tegenstelling tot de vorige voorspelling, brengt het delen van product innovaties met de klant de relatie-specifieke investering in gevaar (Wagner & Bode, 2014). In tegenstelling tot het delen van proces innovatie, zal een sterk geïnvesteerde leverancier weinig interesse hebben in het delen van product innovaties met de klant. Dit zou kunnen leiden tot een wijziging van het product terwijl de relatie-specifieke investering was bedoeld om te ondersteunen. Waarom zou een leverancier product innovaties delen en zichzelf in een positie manoeuvreren die de voordelen van haar relatie-specifieke investeringen in gevaar brengen (Klein, 1992)?

De volgende hypothese wordt afgeleid:

H1b. Hoe hoger de mate van klant relatie-specifieke investeringen, des te lager is het niveau van het delen van product innovatie van de klant.

2.3 Safeguards

Literatuur heeft vele mechanismen bestudeerd die leveranciers kunnen helpen om de potentiële kwetsbaarheid welke worden veroorzaakt door specifieke investeringen te vermijden (Rindfleisch & Heide, 1997). Bedrijven gebruiken een groot aantal safeguards, zoals specifieke contracten, wederzijdse specifieke investeringen, gezamenlijke

besluitvorming, quasi integratie of relationele normen (Buvik & Reve, 2001; Heide & John, 1988; Lee & Johnson, 2010; Subramani & Venkatraman, 2003) om de blootstelling aan opportunisme tot een minimum te beperken en de transactie specifieke investeringen te beschermen (Jap & Ganesan, 2000). Safeguards (Cannon & Homburg, 2001) kunnen variëren van formeel tot informeel (Dyer, 1996; Poppo & Zenger, 2002). Wagner en Bode (2014) richten zich op drie vormen van safeguards en stellen dat wanneer leveranciers of klanten dergelijke safeguards invoeren, deze de relatie kunnen modereren, te weten versterken of verzwakken. Dat wil zeggen de relatie tussen het niveau van de leverancier relatie-specifieke investering en het niveau van het delen van innovatie met de klant. In het algemeen zal een sterke safeguard een leverancier relatie-specifieke investering benutten en dit zal resulteren in grotere deling van leverancier innovatie. Daarentegen zal een zwakke safeguard het effect van een relatie-specifieke investering van een leverancier verminderen (Wagner & Bode, 2014).

2.3.1 Lengte van het contract

Contracten zijn een gangbare manier van formele safeguards voor relatie-specifieke investeringen (Ouchi, 1979; Williamson, 1985). Het effect van relatie-specifieke investeringen van de leverancier op proces- en product innovatie deling, is vanuit de invloed van contracten als safeguard nog niet onderzocht (Wagner & Bode, 2014). De economische theorie vindt empirische ondersteuning dat hogere niveaus van specifieke investeringen worden geassocieerd met langere contracten tussen klanten en leveranciers (Crocker & Masten, 1988; Joskow, 1987). Deze langere contracten tussen klanten en leveranciers kunnen een eventueel probleem verzachten en beperken in situaties van specifieke investeringen (Fudenberg, Holmstrom & Milgrom, 1990). Langere contracten stellen de relatie-specifieke investering van de leverancier veilig als proces- of product innovaties aan de klant worden voorgesteld en daarmee toekomstige business van de leverancier richting de klant wordt beschermd (Wagner & Bode, 2014). Contracten worden gebruikt om de samenwerking met preferred suppliers te intensiveren en de prijsconcurrentie met nieuwe toeleveranciers op de markt te ontcrachten (Lacoste, 2013). Contracten worden gemaakt om de relatie te ontwikkelen. Ze worden meestal ontworpen door inkopers en accountmanagers (Lacoste, 2013). In de Westerse economie is het juridisch contract de meest prominente safeguard (Dyer, 1997). Klanten en leveranciers zijn het met elkaar eens dat een contract flexibel dient te worden opgesteld welke een betere samenwerking oplevert (Lacoste, 2013). Toyota probeert bijvoorbeeld zeer intensieve samenwerkingsverbanden aan te gaan met haar leveranciers. Onderzoek heeft aangetoond dat leveranciers graag samenwerken met Toyota, in tegenstelling tot met merken als Chrysler of Ford (Choi & Liker, 2004). Deze bedrijven stonden erom bekend, dat zij zich richtten op korte termijn winsten en geen waarde hechtten aan het opbouwen van strategische relaties. Ford en Chrysler betaalden de bodemprijs en richtten zich niet op de ontwikkeling van samenwerkingsvormen zoals Toyota dat heeft gedaan met haar leveranciers (Henke, 2011).

De volgende hypothesen worden afgeleid:

H2a. De positieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van proces innovatie is sterker wanneer de lengte van het contract lang is dan wanneer het kort is.

H2b. De negatieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van product innovatie is zwakker wanneer de lengte van het contract lang is dan wanneer het kort is.

2.3.2 Leeftijd van de relatie

De relatieleeftijd gaat over de waarde van de relaties welke een onderneming onderhoudt en beheert. Klanten, medewerkers, leveranciers en partners dragen allemaal synergie bij aan de economische output en ervaring van een bedrijf (Galbreath, 2002). Kennis over het netwerk van relaties middels leeftijd worden gebruikt, waaronder klanten, medewerkers, partners, leveranciers en zelfs investeerders, om hun producten en diensten te verkopen die unieke waarde creëren (Galbreath, 2002). Relatie leeftijd bedrijven realiseren het vermogen om gedenkwaardige ervaringen te creëren welke vaak afhankelijk is van externe bronnen (Galbreath, 2002). De sleutel tot succes in de relatie leeftijd is tweeledig (Galbreath, 2002): (a) het vasthouden aan en versterken van de middelen en capaciteiten om het concurrentievoordeel te behouden; (b) het in staat zijn om te veranderen daar waar nodig.

Gezien de dynamische weergave van klant-leverancier relaties, argumenteren we dat de leeftijd van de relatie - de duur van de zakelijke relatie tussen de leverancier en de klant - de effecten van de leverancier relatie-specifieke investering modereert voor het delen van innovatie met de klant (Dwyer et al, 1987; Ring & Van de Ven, 1994). De leeftijd van de relatie is gerelateerd aan formele en informele mechanismen en safeguards (Heide, 2003). Het doel van de relatie leeftijd is om de waarde te maximaliseren door middel van het benutten van haar relatienetwerk, bestaande relaties van de onderneming met haar klanten, medewerkers, leveranciers en partners (Galbreath, 2002). Partners en toeleveranciers spelen een grotere rol in een zakelijk vermogen om omzet en winst te genereren, wanneer ze nauwer geïntegreerd zijn met de kern processen van de klant, van product ontwikkeling tot planning en van uitvoer tot management. De Chinezen zijn al vele jaren bekend met dit fenomeen (Galbreath, 2002). Veronderstelt is dat een jarenlange relatie een positieve bijdragen levert aan leveranciers relatie-specifieke investeringen (Rossetti & Choi, 2005). Des te langer de relatie duurt, des te groter de effecten van samenwerking in kennisoverdracht zal zijn (Squire, Cousins & Brown, 2009). Na verloop van tijd bouwen partnerbedrijven aan relatie-specifieke activiteiten welke de overdracht van kennis meer efficiënt maakt (Kotabe, Martin & Domoto, 2003). Oudere klant-leverancier relaties hebben vastgestelde en gedetailleerde formele, contractuele regelingen. Nieuwere klant-leverancier relaties hebben dit niet. Wanneer ondernemingen een langere relatie leeftijd hebben, zijn er expliciete

contractuele afspraken gemaakt zoals is waargenomen door Lee en Johnson (2010) in hun studie van safeguards bij de ontwikkeling van nieuwe producten. De geschiedenis tussen de partners beïnvloedt de graad van de details in de contracten (Mayer & Argyres, 2004). Langdurige klant-leverancier relaties hebben meer gedetailleerde formele contractuele afspraken geregeld dan hun recente relaties (Wagner & Bode, 2014). Dwyer, Schurr en Oh (1987) bediscussiëren of de leeftijd van de relatie en de lengte van de zakelijke relatie tussen de klant en de leverancier, invloed heeft op de effecten van de leveranciers relatie-specifieke investeringen. Dit omwille van het delen van innovaties met de klant. De mate van detail van een contract overeenkomst detail (Mayer & Argyres, 2004) wordt beïnvloed door de geschiedenis tussen de klant en de leverancier. De duur van de relatie tussen de leverancier en de klant weerspiegelt het niveau van de contractuele afspraken in plaats. Contractuele afspraken zullen een relatie-specifieke investering van de leverancier waarborgen en de risico's verminderen met de verdeling van de proces- en product innovatie met de klant. Informele normatieve afspraken, kunnen ook een safeguard voor relatie-specifieke investeringen van de leverancier zijn (Lee & Johnson, 2010).

Een kortere relatie leeftijd impliceert dat de leverancier een grote hoeveelheid aan ervaring met de klant niet heeft opgelopen. In latere stadia van de levenscyclus tussen de relatie, wanneer de relatie rijpt, moet de leverancier zich baseren op zijn ervaring en vertrouwen in klant. Vandaar dat de leeftijd van de relatie een signaal is naar de leverancier dat de kans groot is dat de relatie continuïteit biedt. De verwachting dat de 'relatie zich zal uitstrekken over meerdere jaren of voor onbepaalde tijd' wordt verondersteld een positief verband te houden met 'klant specifieke investeringen van leveranciers' (Rossetti & Choi, 2005). Er is een tendens waar te nemen waarbij afnemers afspraken maken met preferred suppliers. De groep van preferred suppliers wordt steeds kleiner gemaakt door de afnemers. De reden hiervoor is dat een leverancier middels volumevergroting door een afnemer een gunstigere prijs kan worden bedongen. Leveranciers zijn hierdoor in een toenemende mate afhankelijk van de grote afnemers (Dyer & Cho, 1998). Hiermee wordt getracht langdurige relaties op te bouwen. In 'Building Deep Supplier Relationships' (Choi & Liker, 2004) is beschreven hoe Toyota een half jaar bij leveranciers meewerkt in de productie om op deze manier te leren van haar leveranciers en de leveranciers de kennis en kunde van Toyota over te dragen. Er wordt een hechte en duurzame relatie opgebouwd, die neigt naar verticale integratie. Tezamen, bieden deze argumenten suggesties dat de verhoogde niveaus van contractuele en normatieve garanties te vinden is in de langere levensduur van de klant-leverancier welke de bezorgdheid over de veiligheid van hun relatie-specifieke investeringen moeten verminderen. Enzo Rokkan, Heide en Wathne (2003) vonden dat het opportunisme van de ontvangers in specifieke investeringen afneemt bij klant-leverancier relaties, die worden gekenmerkt door een sterke norm van solidariteit. Daarom verwachten Wagner en Bode (2014) dat de leeftijd van een relatie, het negatieve effect van relatie-specifieke investeringen op het delen van product innovatie verzwakt, en het positieve effect van relatie-specifieke investeringen op het delen van proces innovatie versterkt.

De volgende hypothesen worden afgeleid:

H3a. De positieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van proces innovatie is sterker wanneer de leeftijd van de relatie lang is dan wanneer het kort is.

H3b. De negatieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen product innovatie is zwakker wanneer de leeftijd van de relatie lang is dan wanneer het kort is.

2.3.3 Samenwerking tussen de klant en de leverancier

Samenwerkingsverbanden zijn cruciaal voor een klant-leverancier relatie (Cai & Yang, 2008). Samenwerking heeft betrekking op de afstemming tussen de belangen van twee partners welke gegevens met elkaar uitwisselen (Gulati, Lawrence & Puranam, 2005). Het is ook gedefinieerd als de mate waarin twee partners als één team werken om problemen op te lossen, samen de gezamenlijke strategische richting bepalen en het produceren van onderlinge samenhangende resultaten (Anderson & Narus, 1990; Cannon & Perreault, 1999; Maloni & Benton, 2000). Leveranciers doen vaker relatie-specifieke investeringen in en verrichten innovaties bij klanten waar de klant een soortgelijke visie deelt en samenwerkt om doelen gezamenlijk te bereiken (Henke & Zhang, 2010; Teece, 1992). Des te meer samen wordt gewerkt tussen de klant en de leverancier, hoe meer gemotiveerd ze zijn om kennis over te dragen over nieuwe proces- en product technologieën (Wathne, Roos, & von Krogh, 1996). De samenwerking tussen een klant en een leverancier kan ook worden gezien als een informele manier om relatie-specifieke investeringen te beschermen die betrekking hebben op aanbevelingen van proces- of product innovatie (Wagner & Bode, 2014). De samenwerking tussen relaties zorgen niet alleen voor de sfeer waarin leveranciers proces- en product innovaties adviseren, maar stellen ook de relatie-specifieke investering van de leverancier veilig (Wagner & Bode, 2014). Samenwerking verwijst naar belang tussen partners (Gulati, Lawrence & Puranam, 2005). Een hoge mate van medewerking van de klant-leverancier relaties betekent dat beide partijen gemeenschappelijke doelen en belangen hebben, sterk afhankelijk van elkaar zijn en zich verbinden tot de brandpunt relatie (Heide & Miner, 1992). Quintana-Garcia en Benavides-Velasco (2004) zijn van mening dat samenwerking gedrag creëert tot geïntegreerde kennis en het maximaliseren van waarde. Veel geleerden hebben ontdekt dat een belangrijk kenmerk van de relatie tussen het bedrijfsleven en haar toeleveranciers wordt gecreëerd door samenwerking, alsmede door creëren van waarde en concurrentievoordeel (Hunt, Arnett & Madhavaram, 2006). Uit onderzoek blijkt dat samenwerking de performance van de leveranciers positief beïnvloedt, welke vervolgens invloed heeft op de tevredenheid bij de klanten (Cai & Yang, 2008). Studies tonen aan dat er een positieve relatie is tussen samenwerking en de prestaties van de leverancier (Idem, 2008). Veel studies hebben een positieve relatie gevonden tussen de lengte van de relatie en de samenwerking tussen organisaties, alsook de ontwikkeling van coöperatieve normen (Idem, 2008). Een goede samenwerking bevordert de

tevredenheid van de klant (Idem, 2008). Ook Johnston, McCutcheon, Stuart & Kerwood (2004) rapporteren dat toegenomen coöperatieve gedragingen leiden tot hogere prestaties en tevredenheid van de klant. De managementliteratuur benadrukt steeds dat bedrijven niet meer alleen kunnen optreden als collectieve eilanden in turbulente concurrerende wateren. Management studies beschrijven dat een consequente samenwerking een middel voor bedrijven is om hun concurrentiepositie te handhaven (Hillebrand & Biemans, 2003). Noodzakelijke voorwaarden om samenwerking te laten ontstaan zijn de frequentie van de transacties, lengte van de relatie en het juridisch contract (Mohr & Sengupta, 2002).

Klanten en leveranciers verbeteren het samenwerkingsaspect van hun relatie door meer vertrouwen, betere communicatie, wederzijdse ervaring en samen het oplossen van problemen (Anderson & Narus, 1990). Wagner en Boko (2005) beschrijven dat frequente communicatie essentieel is voor de ontwikkeling van een stabiele samenwerking tussen partners. Parkhe (1993) laat zien dat frequente interactie tussen klant en leverancier de onderlinge samenwerking bevordert. Er worden mogelijkheden verschaft tussen de klant en de leverancier om direct betrokken te worden bij activiteiten door het communicatie proces te verbeteren, het voortbrengen van vertrouwen en het creëren van samenwerking in de relatie (Hahn, Watts & Kim, 1990). De leverancier krijgt vertrouwen in de klant wanneer samenwerking wordt gezocht op een gedeelde planning en flexibiliteit bij het coördineren van activiteiten (Johnston, McCutcheon, Stuart & Kerwood, 2004). Samenwerkingsgedrag geassocieerd met gezamenlijke activiteiten biedt voordelen voor de klant, waaronder gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het oplossen van problemen, gedeelde planning en flexibiliteit bij het behandelen van onverwachte situaties, worden ingeregeld (Johnston, McCutcheon, Stuart & Kerwood, 2004). De motieven om samen te werken hangen af van de aspecten waarin een bedrijf of organisatie een minder sterke positie heeft. Mogelijke motieven zijn bijvoorbeeld het vergroten van marktaandeel, een sterkere positie in de markt bewerkstelligen, efficiency vergroten of een sterkere onderhandelingspositie ten opzichte van leveranciers afdwingen. Door samen te werken worden kennis en kunde die tot de beschikking van de organisatie staan vergroot (Swayne, Duncan & Ginter, 2005). Bij een poging om een voordeel te behalen op de concurrentie, kan samenwerking tussen relaties vormgegeven worden en moet aan een aantal eisen worden voldaan om succesvol te zijn. Beide partijen moeten kunnen en willen investeren in de relatie door het uitwisselen en/of combineren van kennis, resources en besturingsmechanismen. De voorsprong op de concurrentie wordt dan behaald doordat sneller geïnnoveerd kan worden en transactiekosten lager zijn. In een succesvol samenwerkingsverband is één plus één drie; de som der delen is groter dan die van de individuele bedrijven (Dyer & Singh, 1998).

Kennisdeling tussen bedrijven draagt vaak bij aan innovaties. Het idee van een klant of leverancier kan de aanjager voor een nieuw product of concept zijn (von Hippel, 1988). Hoe meer kennisdeling er plaatsvindt binnen een samenwerkingsverband, hoe groter de opbrengst voor de deelnemers is. De basis voor kennisdeling is de intentie van de partners

om transparant en open naar elkaar te zijn en geen misbruik te maken van het vertrouwen van de ander. In deze relaties is er sprake van reciprociteit: er wordt iets teruggegeven voor wat er gekregen is (Dyer & Singh, 1998). De positieve relatie tussen leveranciers relatie-specifieke investeringen en het delen van innovaties is sterker als de samenwerking groter is dan wanneer het zwak is (Wagner & Bode, 2014). Des te meer de relaties samenwerken tussen klant en leverancier, des te meer ze gemotiveerd zijn om kennis over nieuwe processen en product technologieën over te dragen (Wathne, Roos & von Krogh, 1996). De lengte van een zakelijke relatie beïnvloedt de samenwerking (Cai & Yang, 2008). Leveranciers zijn meer gewild om leveranciers relatie-specifieke investeringen te maken en innovaties toe te wijzen aan relaties wanneer de partners eenzelfde visie delen en samenwerken om collectieve doelstellingen te bereiken (Henke & Zhang, 2010). Des te meer alternatieve leveranciers er zijn, des te minder is een klant gemotiveerd om samenwerkingsverbanden te ontwikkelen. Dit blijkt uit bevindingen van Cannon en Perreault (1999) naar het effect dat bij een klant-leverancier relatie met een groot aantal potentiële leveranciers, het samenwerkingsverband relatief laag is. Joshi en Stump (1999) vinden een positieve relatie tussen de lengte van de relatie en de samenwerking in het nemen van gezamenlijke acties. Mohr en Sengupta (2002) geven aan dat langere partnerships zorgdragen voor het ontstaan van samenwerking normen, omdat de lange-termijn relatie vereist dat elke partij haar inspanningen met de ander dient te coördineren.

De volgende hypothesen worden afgeleid:

H4a. De positieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van proces innovatie is sterker wanneer de samenwerking groot is dan wanneer het zwak is.

H4b. De negatieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van product innovatie is zwakker wanneer de samenwerking groot is dan wanneer het zwak is.

2.3.4 Top management support

Het ontbreken aan consensus in de literatuur maakt het moeilijk te begrijpen wat bedoeld wordt met top management (Felekoglu & Moultrie, 2013). Wanneer er naar een eerdere studie wordt verwezen, worden verschillende terminologieën gebruikt: top management involvement (TMI), senior management involvement (SMI), top management support (TMS) en senior management support (SMS) (Felekoglu & Moultrie, 2013). Gevestigde literatuur over ontwikkeling van development management erkent dat topmanagement betrokkenheid (TMI) een van de meest kritische succesfactoren is (Felekoglu & Moultrie, 2013). De rol van de top management support als een belangrijke succesfactor in de ontwikkeling van nieuwe producten zijn herkend in een aantal studies (Clark & Wheelwright, 1995; Cooper & Kleinschmidt, 2007; Craig & Hart, 1992; Graner & Missler-Behr, 2013; Henard & Szymanski, 2001; Salomo, Keinschmidt & De Brentani, 2010; Zirger & Maidique, 1990). Betrokkenheid of deelname van het top-level management in project of

organisatorische activiteiten wordt aangeduid als het top management support (Tan & Noor, 2013). In dit onderzoek wordt top management support omschreven als de steun van de bedrijfsleiding van een organisatie. Steun van het top management is essentieel voor het opzetten van de visie, missie, doelen en strategieën ten behoeve van de integratie van de afdelingen en eenheden in de organisaties (Singh, 2013). Een van de belangrijkste taken van het top management van een organisatie is het uitwerken van een strategie. De strategie is de koers die de organisatie wil gaan volgen om de gestelde doelen te bereiken en waarmee de organisatie zich voor lange tijd vastlegt. Nadat de strategie is vastgesteld, is het zaak de voorgenomen koers te houden of, als de omstandigheden dat noodzakelijk maken, de koers bij te stellen (Simons, 1990). Wijzigen van de strategie kan noodzakelijk zijn als zich in de omgeving nieuwe kansen of bedreigingen voordoen. Het top management dient daarom met regelmaat te toetsen of het gevoerde beleid leidt tot het gewenste doel of dat maatregelen nodig zijn in de uitvoering (Kampman, 2015). Top management is verantwoordelijk voor de strategie ontwikkeling, voorzien van een duidelijke kennis en expertise van de heersende situatie van de organisatie. Top management ondersteuning is de belangrijkste verbinding over de organisatorische taken die teams moeten ondersteunen beslissingen te nemen en te betrekken bij het oplossen van de conflicten die zich kunnen voordoen tijdens de implementatie. Het is heel belangrijk dat het top management de nodige middelen controleert en ondersteunt (Bai & Sarkis, 2013). De ondersteuning door het management is de sleutel tot het initialiseren van een leveranciers ontwikkelingsprogramma welke gebaseerd is op de concurrerende strategie van het bedrijf (Humphreys, Li & Chan, 2004). Ondersteuning door top management wordt geïdentificeerd als relevant te zijn voor leverancier ontwikkelingsactiviteiten (Wen-li, Humphreys, Chan & Kumaraswamy, 2003). Het is top management welke de noodzaak herkend om een leverancier ontwikkelingsprogramma te initiëren, gebaseerd op de concurrerende strategie van de klant (Wen-li, Humphreys, Chan, & Kumaraswamy, 2003).

2.3.5 Top management support en innovaties

Een van de factoren met een sterke impact op de nieuwe product ontwikkeling projecten is het commitment van een bedrijf tot, en betrokkenheid met, innovatie, welke begint op het hoogste niveau in de hiërarchie (Bartezzaghi, Boer, Corso, Coughlan & Gieskes, 2001). Het top management heeft een belangrijke rol in het vormgeven van een organisatie (Tzempelikos, 2015). Een belangrijke rol van top management is de deelname aan de besluitvorming (Homburg, Workman & Jensen, 2002). Steun van het top management reflecteert, op vele manieren, het belang dat het top management heeft op technologie (Byrd & Davidson, 2003). Top management support wordt algemeen erkend als een belangrijke determinant voor het succes van diensteninnovatie (Kuester, Schuhmacher, Gast & Worgul, 2013). Voor een succesvolle levering van producten of diensten, zijn top management support en commitment significant gedurende de looptijd van het project (Ahmed, Bin Mohamad & Shakil Ahmad, 2014). Klanten overwegen dat top management

commitment belangrijk is als deze wordt gevolgd door specifieke acties die waarde voor hen creëren (Tzempelikos, 2015). Steun van het top management is een combinatie van het verkrijgen van aandacht en het verstrekken van middelen om leiders een succesvol project te laten uitvoeren (Chollet, Brion, Chauvet, Mothe & Géraudel, 2012). De effectieve rol van top management support bevat het actief beïnvloeden van de belanghebbenden via resource voorzieningen, onderhandelen, overtuigingskracht en het motiveren van machtige partijen om de uitvoerders te ondersteunen (Boonstra 2006). De term 'top management support' impliceert de financiële, materiële en personele ondersteuning verschaft aan een team voor een succesvolle afronding van een project (Ahmed & Bin Mohamad, 2016). Top management betrokkenheid is een kritische indicator van succes (Napolitano, 1997). De betekenis van top management support als een kritische succesfactor is algemeen bekend in de literatuur (Ahmed, Bin Mohamad & Shakil Ahmad, 2014). Steun van het topmanagement is een kritische factor voor een succesvolle voltooiing van projecten (Li, Chen, Lee, & Rao, 2013). Ondersteuning door top management is een van de vier factoren in de ontwikkeling van een partnership tussen klanten en leveranciers (Ellram, 1995). Radnor en Robinson (2000) identificeren top management support als een van de vijf belangrijkste innovatie supports. Inkoop management heeft de aanmoediging en ondersteuning van het top management nodig om hun middelen te besteden met de operatie van een leverancier (Humpreys, Li & Chan, 2004).

Onvoldoende steun van het top management is een belangrijke zorg in tal van bedrijfsprocessen (Da Silva, Damian & De Padua, 2012). Karlsen en Gottschalk (2004) betoogden dat mensen geloven dat systemen en projecten mislukken wanneer het top management niet echt steun geeft. Gebrek aan steun van het top management is een kritische barrière (Guimaraes & Igbaria, 1997). Het gebrek aan steun van het top management is een gemeenschappelijke factor in projecten (Ali & Kidd, 2013). Eventuele obstakels verbonden aan een ontwikkelingsproces zullen gemakkelijker worden overwonnen als er steun is van het top management (Santos-Vijandea, López-Sánchez & Pascual-Fernández, 2015). Weinig aandacht is besteed aan de essentie van de top management ondersteuning (Dong, Neufeld, & Higgins, 2009; Staehr, 2010). Steun van het top management is een van de meest frequent geïdentificeerde barrières voor succes van projecteren en wordt ook beschouwd als een oorzaak voor andere barrières (Ali & Kidd, 2014).

De volgende hypothesen worden afgeleid:

H5a. De positieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van proces innovatie is sterker wanneer het top management support groot is dan wanneer het zwak is.

H5b. De negatieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van product innovatie is zwakker wanneer het top management support groot is dan wanneer

het zwak is.

2.3.6 Incentives

Leverancier verbeteringsstrategieën worden beïnvloed door incentives (Joshi, 2009). Klanten gebruiken diverse leverancier development strategieën om de prestaties van de leveranciers te verbeteren, waaronder de toepassing van incentives (Krause, 1997). De leveranciers incentives strategie door klanten heeft een direct en positief effect op het verbeteren van de prestaties (Krause, Scannell & Calantone, 2000). Krause, Scannell en Calantone (2000) geven aan dat de directe betrokkenheid van een onderneming, waaronder het verstrekken van incentives aan leveranciers een belangrijke pijler is voor de ontwikkeling van de leverancier. Klanten kunnen leveranciers stimuleren door incentives te gebruiken ter verbetering van de prestaties (Lee, O'Marah & John, 2012). Er wordt gebruik gemaakt van zes type incentive maatregelen: (a) leverancier opleiding; (b) toegenomen zakelijke afspraken; (c) de status van de voorkeur van de leverancier; (d) betere voorwaarden in het leveringscontract; (e) publieke erkenning van de leverancier en (f) prijspremies. In dit onderzoek wordt een incentive beschreven als een beloning die motiveert om harder te werken, om een (bijzondere) prestatie te leveren. Leverancier incentives zijn ontworpen om leveranciers ertoe te laten bewegen hun prestaties te laten verbeteren, welke wordt gewaardeerd met toekomstige business voor hun (Krause, Scannell & Calantone, 2000).

2.3.7 Incentives en innovaties

Leverancier incentives worden door klanten aanbevolen om de prestaties van leveranciers aanhoudend te verbeteren (Krause, Scannell, & Calantone, 2000). Incentives worden ingezet om continu leverancier prestaties te verbeteren (Joshi, 2009). Klanten gebruiken incentives als stimulans voor het verbeteren van prestaties van leveranciers. Commitment wordt gegeven als prestaties verbeteren (Krause, 1997). Het toepassen van leverancier incentives lijkt prestatieverbeteringen te leveren zonder de aanwezigheid van concurrentiedruk (Krause, Scannell & Calantone, 2000). Klanten duiden toezeggingen middels incentives om directe betrokkenheid te geven aan activiteiten voor de toekomst (Krause, 1997). Bevindingen wijzen erop dat dienstverlenende bedrijven de neiging hebben te vertrouwen op de concurrentiedruk van de markt om de prestaties van leveranciers aan te zetten tot een grotere mate van verbetering dan de product-gebaseerde bedrijven welke de neiging hebben om incentives te gebruiken om de directe betrokkenheid van leveranciers te vergroten (Krause & Scannell, 2002). Klanten die leveranciers beoordelen en leverancier incentives toepassen, profiteren van investeringen in de direct betrokken activiteiten en ervaren verbeteringen in hun eigen eindproduct (Krause, Scannell & Calantone, 2000).

Het gebruik van leveranciers incentives, zoals awards voor de best presenterende leverancier, is een ingang voor leveranciers welke van invloed is op de klanttevredenheid

van de eindklanten (Krause & Scannell, 2002). De kans bestaat dat klanten tevredener zijn over hun leveranciers als leverancier incentives worden ingebracht (Krause, 1997). Leveranciers incentives kunnen de erkenning omvatten van de beste leverancier in de vorm van ceremoniële awards, verhogen van het omzetvolume of het verkrijgen van de status van preferred supplier (Handfield, Krause, Scannell & Monczka, 2000). Wanneer deze incentives zijn toegekend op basis van prestaties van leveranciers, kan dit de concurrentie motiveren tussen leveranciers om prestaties te verbeteren. Product gebaseerde bedrijven beloven door het toepassen van leveranciers incentives een verhoogde stroom aan toekomstige business en leverancier awards als stimulans om prestaties te verbeteren. Dit wordt in grotere mate toegepast dan bij dienstverlenende bedrijven (Krause & Scannell, 2002). Beloften om de business te vergroten, goede vooruitzichten tot het verrichten van toekomstige activiteiten en erkenning voor betere prestaties worden ingegeven door leverancier incentives (Krause & Scannell, 2002). Een leverancier incentive kan een hoger volume aan werkzaamheden voor een leverancier leveren. Het kan beloven om toekomstige zakelijke business te genereren. Het geeft erkenning aan de leverancier in de vorm van awards voor geleverde prestaties (Krause & Scannell, 2002). Leverancier incentives worden ingezet om verbeteringen bij leveranciers te promoten, waardoor het volume vergroot kan worden van de toekomstige business van de leverancier (Monczka, Trent, & Callahan, 1993). Leveranciers worden gemotiveerd om hun prestaties te verbeteren door het toepassen van leverancier incentives, welke wordt beloond met het vergroten van het huidige business volume. Daarnaast kunnen klanten hun voorkeur voor de desbetreffende leverancier uitspreken voor toekomstige business (Krause, Scannell & Calantone, 2000). De klant heeft de mogelijkheid om leveranciers te motiveren om hun prestaties te verbeteren door het geven van positieve incentives in de vorm van vergroten van het volume of negatieve incentives in de vorm van verlagen van het volume (Krause, Scannell & Calantone, 2000).

De volgende hypothesen worden afgeleid:

H6a. De positieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van proces innovatie is sterker wanneer de incentive groot is dan wanneer het klein is.

H6b. De negatieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van product innovatie is zwakker wanneer de incentive groot is dan wanneer het klein is.

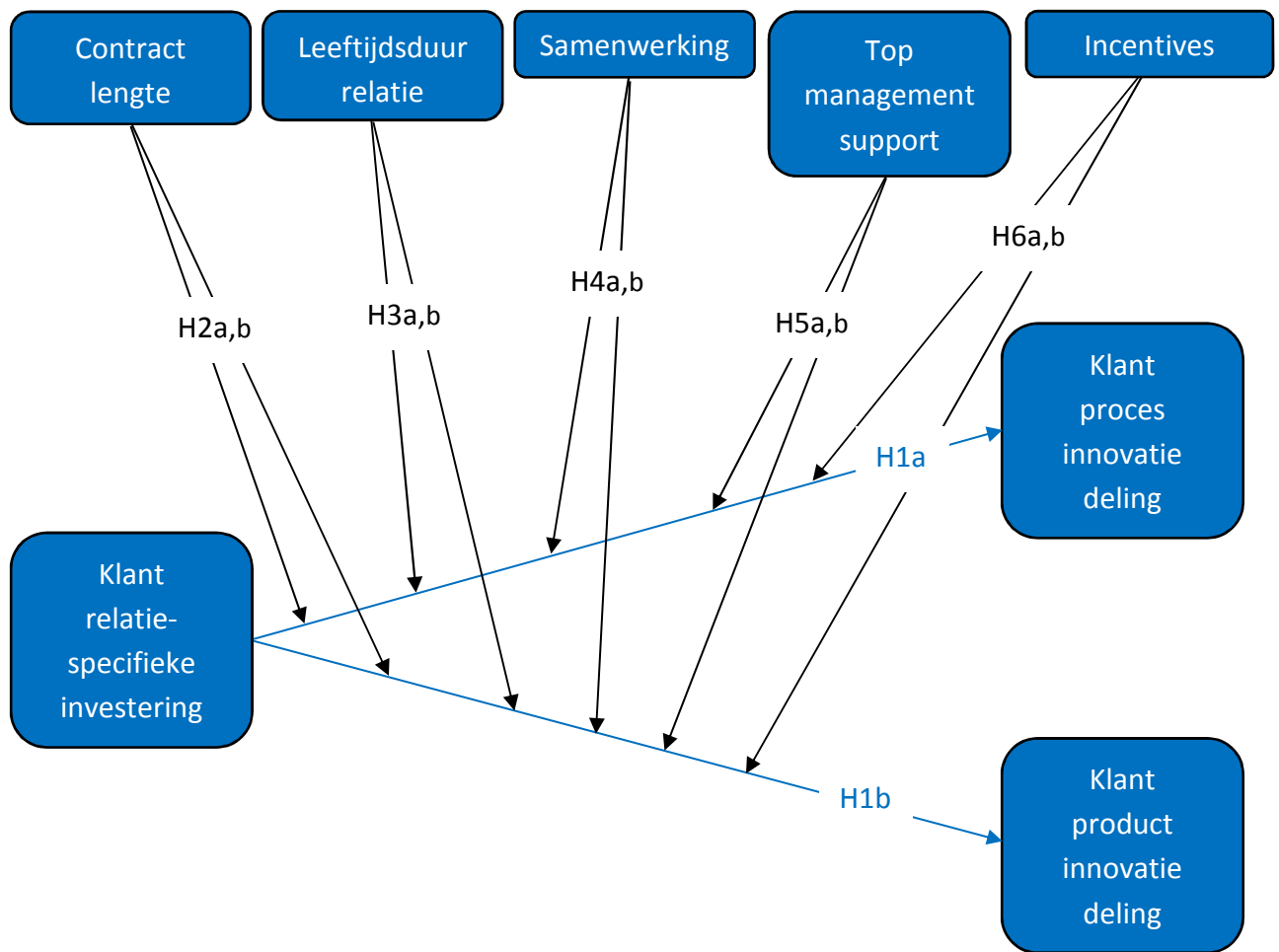
2.4 Het conceptueel model

Nummer	Hypothese
H1a	Hoe hoger de mate van klant relatie-specifieke investeringen, des te hoger is het niveau van het delen van proces innovatie van de klant.
H1b	Hoe hoger de mate van klant relatie-specifieke investeringen, des te lager is het niveau van het delen van product innovatie van de klant.
H2a	De positieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van proces innovatie is sterker wanneer de lengte van het contract lang is dan wanneer het kort is.
H2b	De negatieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van product innovatie is zwakker wanneer de lengte van het contract lang is dan wanneer het kort is.
H3a	De positieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van proces innovatie is sterker wanneer de leeftijd van de relatie lang is dan wanneer het kort is.
H3b	De negatieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen product innovatie is zwakker wanneer de leeftijd van de relatie lang is dan wanneer het kort is.
H4a	De positieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van proces innovatie is sterker wanneer de samenwerking groot is dan wanneer het zwak is.
H4b	De negatieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van product innovatie is zwakker wanneer de samenwerking groot is dan wanneer het zwak is.
H5a	De positieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van proces innovatie is sterker wanneer het top management support groot is dan wanneer het zwak is.
H5b	De negatieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van product innovatie is zwakker wanneer het top management support groot is dan wanneer het zwak is.
H6a	De positieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van proces innovatie is sterker wanneer de incentive groot is dan wanneer het klein is.
H6b	De negatieve invloed van relatie-specifieke investeringen van de klant op het delen van product innovatie is zwakker wanneer de incentive groot is dan wanneer het klein is.

Tabel 1: Overzicht hypothesen

Het overzicht van de hypothesen wordt beschreven in tabel 1.

Het conceptueel model wordt weergegeven in figuur 1.



Controle variabelen:

- Dienstverband in jaren bij huidige werkgever
- Grootte van de onderneming
- Bedrijfsprestatie
- Klantstrategie

Figuur 1: Conceptueel model

3 METHODOLOGIE

Dit hoofdstuk beschrijft de wijze waarop het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden. Het belangrijkste doel van hoofdstuk 3 is om duidelijk te maken welke beslissingen de onderzoeker neemt rond de methode van onderzoek, waarbij in het bijzonder aandacht wordt besteed aan de verantwoording van alle keuzen (Gelderman, 2013).

Paragraaf 3.1 behandelt de keuze van de onderzoeksmethode. Paragraaf 3.2 geeft de wijze van dataverzameling en de respondenten weer. De manier waarop de deelvragen zijn geoperationaliseerd, wordt weergegeven in paragraaf 3.3. De statische analyse van de data wordt beschreven in paragraaf 3.4. Dit hoofdstuk eindigt met een toelichting op welke manier met uitdagingen is omgegaan in paragraaf 3.5.

3.1 Methode van onderzoek

Kwantitatief onderzoek wordt in de vorm van een survey uitgevoerd. Data over een groot aantal variabelen bij een groot aantal onderzoekseenheden wordt verzameld (Gelderman, 2013). Een van de methoden om een kwantitatief onderzoek te verrichten is de enquête. Het doel hierbij is het verzamelen en analyseren van gegevens die een situatie kunnen beschrijven of verklaren (Swanborn, 2005). Kwantitatief onderzoek wordt toegepast wanneer data wordt onderzocht middels het houden van een survey en hypothesen statistisch worden getoetst (Harwel, 2011). Met deze onderzoeksmethode kan op een relatief eenvoudige manier een groot aantal respondenten ondervraagd worden. Van daaruit kan cijfermatig inzicht worden verkregen. Voor elke hypothese wordt onderzocht of deze standhoudt of wordt verworpen. Dit maakt het onderzoek toetsend van aard. Volgens Check en Schutt (2012) worden middels een survey data verzameld van verschillende personen, door het stellen van vragen. Surveys staan bekend om veelzijdigheid, efficiency en generaliseerbaarheid. Surveys geven de mogelijkheid om een grote populatie te bevragen, welke essentieel is wanneer generaliseerbaarheid en een representatieve kijk als doelen worden benoemd (Check & Schutt, 2012).

Dit onderzoek wordt dan ook ten uitvoer gebracht middels een kwantitatief onderzoek door het uitzetten van een gestructureerde enquête. Om gegevens te verkrijgen is een gestructureerde vragenlijst met stellingen opgesteld om de set met variabelen uit het theoretisch model te meten, alsmede de hypothesen te toetsen. De keuze voor het kwantitatief onderzoek is mede bepaald door het onderzoek 'Supplier relationship-specific investments and the role of safeguards for supplier innovation sharing' van Wagner en Bode (2014). Het onderzoek sluit aan op dit artikel. In plaats van klanten worden in het onderzoek leveranciers uitgenodigd om een enquête in te vullen. De vragen worden vooraf vastgesteld zodat iedere respondent onderworpen wordt aan eenzelfde vragen (Baarda, 2014). De respondenten beantwoorden de stellingen los van elkaar. Er wordt gebruik gemaakt van een cross-sectioneel survey. Dit houdt in dat alle data in één periode worden verzameld,

waardoor het verband op één moment wordt aangetoond. De vragenlijst wordt eenmalig door de respondenten ingevuld.

3.2 Dataverzameling

Een bijpassende methode voor het verzamelen van data bij een survey is het houden van een steekproef (Gelderman, Semeijn & De Zoete, 2008). Er is gebruik gemaakt van een afgebakende klantgroep, welke zijn ondervraagd. Het steekproefkader bestaat uit leveranciers welke, binnen hun functie en werkzaamheden, contacten hebben met hun klanten/opdrachtgevers binnen de zakelijke dienstverlening. De vragenlijst wordt afgenomen bij medewerkers welke momenteel betaalde arbeid verrichten. De medewerkers hebben binnen de zakelijke dienstverlening verschillende leeftijden en opleidingen genoten, alsmede vervullen ze verschillende functies binnen hun bedrijf. Deze leveranciers zijn benaderd met het verzoek om een enquête met een gestructureerde vragenlijst in te vullen.

De in te vullen enquête bestaat uit twee onderdelen.

Het eerste deel betreft de vragen over de indicatoren. In de vragenlijst worden de variabelen contract lengte, leeftijdsduur van de relatie, samenwerking, top management support en incentives getoetst. In hoeverre doet een klant specifieke relatie investeringen in zijn leverancier om zijn processen en/of producten te innoveren en welke innovatie delingen verricht een klant.

Het tweede deel bestaat uit een demografisch deel over de eigenschappen van de respondent, zoals het aantal jaren werkzaam bij het huidige bedrijf en de grootte van onderneming. Bovendien worden vragen gesteld over de bedrijfsprestaties van de leverancier en de klantstrategie van de leverancier. Door toepassing van deze algemene vragen worden de controle variabelen gemeten. Door middel van controle variabelen wordt inzichtelijk in hoeverre vanuit de context storende invloeden aanwezig zijn. Aanvullende observeerbare en meetbare variabelen die constant moeten zijn om te voorkomen dat het effect van onafhankelijke variabelen op afhankelijke variabelen beïnvloeden (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Om een zo hoog mogelijk aantal respondenten voor het onderzoek te bereiken, is gekozen voor twee manieren. Zodoende is de enquête tweeledig uitgezet: via een papieren enquête en een online enquête. Een online enquête wordt gebruikt voor het verkrijgen van een snelle respons, een breder geografisch bereik en de lage kosten (Dillman, 2000). Daarentegen blijkt dat de daadwerkelijke respons middels de papieren enquête hoger is (Deutskens, de Ruyter, Wetzels & Oosterveld, 2004).

Wanneer respondenten de papieren enquête invullen, kunnen ze deze mailen of persoonlijk in een gesloten envelop overhandigen. De onderzoeker draagt er zorg voor dat de ingevulde

antwoorden worden verwerkt in de tool. Bij het gebruik maken van de online enquête ontvangt iedere medewerker een mail met een link naar de vragenlijst, voorzien van een toelichting op het onderzoek en instructies. De online vragenlijst is gemaakt en verspreid met behulp van het programma thesistools door middel van de website [www.thesistools.com](http://www.thesistools.com/web/?id=526707) via de link <http://www.thesistools.com/web/?id=526707>.

De vragenlijst is vanaf 21 januari 2017 per mail gestuurd en overhandigd per papier. In bijlage 1 wordt de begeleidende brief en de instructie weergegeven. Volgend met de enquête in bijlage 2. De responstijd bedraagt één maand. De vragenlijst is gesloten op 20 februari 2017. Er is online geen herinnering gestuurd. Met een aantal respondenten van de papieren versie is gebeld (follow-up). In de begeleidende brief is aan elke persoon gevraagd om het onderzoek onder de aandacht te brengen, bij mensen in hun persoonlijke netwerk welke in de zakelijke dienstverlening als leverancier contact hebben met een klant, en vragen om deel te nemen aan dit onderzoek. Doel van deze actie is om het aantal respondenten te vergroten. Bovendien is aan een aantal externe contactpersonen gevraagd om zo veel mogelijk medewerkers binnen hun bedrijf mee te laten doen aan het onderzoek, welke passen binnen de populatie. Met de restrictie dat de persoon een of meerder klanten bediend vanuit zijn functie als leverancier. Ook dit vergroot de kans op het aantal deelnemers aan de enquête. Alle respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek zijn bedankt.

Het invullen van de vragenlijst nam ongeveer 5 à 10 minuten in beslag. Mede hierdoor is de kans aanwezig dat de respondenten de vragenlijst invullen vanwege de geringe tijdsinvestering. De stellingen worden door de respondenten afzonderlijk van elkaar beantwoord. Vervolgens worden de antwoorden van de respondenten geanalyseerd.

Er is een pilot-enquête gehouden. Een panel van drie deskundigen is geconsulteerd om input te verkrijgen. De vragenlijst is gestuurd naar een academicus, welke enige tijd geleden in 1994 is afgestudeerd, naar een academicus welke recent in 2013 is afgestudeerd en naar een studerende academicus welke zijn opleiding hoopt af te ronden in 2018. Alle drie deze respondenten hebben verschillende opleidingen, alsmede werkgevers genoten. Gevraagd is aan deze onafhankelijke deskundigen of ze commentaar konden leveren over de inhoud en de lay-out. Doel van deze expertconsultatie is om te controleren en vast te stellen of de begeleidende brief en de vragen goed begrepen worden en daarbij eventueel voorstellen te doen ter verduidelijking van de brief en de vraagstellingen. Op deze wijze wordt verzekerd dat de vraagstellingen correct geïnterpreteerd worden. De tips van de deskundigen omhelsden dat de brief met een pakkende tekst over het onderwerp begonnen dient te worden zodat respondenten gemotiveerd worden om deel te nemen aan de enquête. Daarbij dient de brief op vriendelijkere toon te worden beschreven middels het gebruik van de termen 'graag', 'alstublieft' en 'vriendelijk verzoeken'. De vragenlijst dient gecomprimeerd te worden. Er worden te veel vragen gesteld waardoor de aandacht

wegvalt. Na deze tips te hebben aangepast, zijn dezelfde deskundigen opnieuw verzocht om de herziende brief en vragenlijst te aanschouwen en eventueel commentaar per mail aan te dragen. Daarna zijn de deskundigen benaderd om een mondelinge toelichting te geven. Hier opvolgend is een start gemaakt met het verzenden en overhandigen van de vragenlijst aan alle respondenten.

De totale onderzoekspopulatie bestond uit 154 personen. De online enquête is uitgezet onder 106 individuen. De papieren versie is aan 48 individuen overhandigd, voorzien van een begeleidende brief en instructies. De ingevulde enquête kon anoniem gedeponneerd worden in een postbak. Daarnaast bestond de kans dat de online enquête is doorgestuurd. Het aantal doorgestuurde online enquêtes is niet bekend. In totaal is de vragenlijst door 95 respondenten ingevuld. De online enquête is ingevuld door 53 respondenten. De vragenlijst is ingevuld door 42 respondenten, welke waren voorzien van de papieren versie. In totaal zijn 85 ingevulde vragenlijsten gebruikt bij de analyse. Dit zijn de respondenten welke minimaal 90 procent van de enquête hebben ingevuld. In de onderstaande tabel volgt een overzicht van het aantal respondenten.

Wijze van uitzetten	Populatie	Respondenten	Percentage
Online	106	53	50 %
Schriftelijk	48	42	88 %
Totaal	154	95	62 %
Gebruikt in analyse	154	85	55 %

Tabel 2: Aantal respondenten

Een verklaring voor de 10 ‘verloren’ respondenten kan zijn, dat gezien de grootte van de hoeveelheid items, de respondent vermoeidheid heeft getoond (Sharma & Weathers, 2003). In het tweede deel van de enquête besloten deze respondenten om de vragenlijst niet meer verder in te vullen en te sluiten.

3.3 Operationalisatie

We werken de begrippen uit in operationele definities waarmee we precies aangeven hoe een variabele daadwerkelijk gemeten gaat worden. Volgens Gelderman, Semeijn en De Zoete (2008) kunnen we operationaliseren omschrijven als het vertalen van een begrip in meetbare kenmerken. Het houdt in dat precies wordt aangegeven hoe begrippen uit de vraagstelling worden gemeten of gemanipuleerd.

Het meten van de variabelen is gebaseerd op een aantal literatuurstudies. De vragen over klant innovatie deling, klant relatie-specifieke investeringen, samenwerking, bedrijfsprestaties en klantstrategie zijn gebaseerd op basis van de studie van Wagner en Bode (2014). De vraag over contractlengte is gebaseerd op de studie van Jiang (2009). De

studie van Johnston, McCutcheon, Stuart en Kerwood (2004) is gebruikt om de vraag over de leeftijd van de relatie te achterhalen. De vragen over top management support, zijn gebaseerd op de studie van Humpreys, Li en Chan (2004). De vragen over incentives worden weergegeven op basis van de studie van Terpend en Krause (2015). De lengte van de dienstverband bij de huidige werkgever is beschreven middels de studie van Herpers (2008). Gelderman (2003) is bestudeerd om de vraag over de grootte van de onderneming te beantwoorden. Een overzicht van deze oorsprong van de vragenlijst wordt beschreven in bijlage 3 waarin de Engelstalige stellingen met de bijbehorende referenties zijn verwoord middels operationalisatie.

Het conceptueel model in figuur 1 laat de verklarende variabele (= onafhankelijke variabele) 'klant relatie-specifieke investering' zien, welke wordt verwacht een relatie te hebben met de te verklaren variabelen (= afhankelijke variabelen) 'klant proces innovatie deling' en 'klant product innovatie deling'. Er wordt verondersteld dat de relatie in het conceptueel model beïnvloed wordt door modererende variabelen. De moderator benadrukt dat in bepaalde omstandigheden of voor bepaalde actoren een variabele een sterke invloed heeft (Gelderman, Semeijn & De Zoete, 2008). De moderators in dit onderzoek zijn 'contract lengte', 'leeftijd van de relatie', 'samenwerking', 'top management support' en 'incentives'.

Om de indicatoren te onderzoeken is een enquêteformulier samengesteld. In zijn totaliteit telt de enquête 31 vragen. De vragenlijst bestaat uit twee delen. Deel 1 bevat 7 onderwerpen, met in totaal 23 vragen, waar de stellingen betrekking hebben op:

- Klant-innovatiedeling → 6 stellingen;
- Klant relatie-specifieke investering → 5 stellingen;
- De rol van de safeguard 'contract lengte' → 1 stelling;
- De rol van de safeguard 'leeftijd van de relatie' → 1 stelling;
- De rol van de safeguard 'samenwerking' → 3 stellingen;
- De rol van de safeguard 'top management support' → 3 stellingen;
- De rol van de safeguard 'incentives' → 4 stellingen.

Deel 2 bevat 4 algemene onderwerpen met in totaal 8 vragen. Deze zijn in de vorm van controle vragen opgenomen welke betrekking hebben op:

- De lengte van het dienstverband bij de huidige werkgever → 1 stelling;
- De grootte van de onderneming → 1 stelling;
- De bedrijfsprestaties → 3 stellingen;
- Klantstrategie → 3 stellingen.

In dit onderzoek gaat het over abstracte begrippen, zoals relatie-specifieke investeringen, proces innovatie en product innovatie. Voor het meetbaar maken van deze begrippen, wordt gebruik gemaakt van een Likertschaal. We geven de respondenten een aantal stellingen, voorzien van een 5-punts schaal (Gelderman, Semeijn & De Zoete, 2008). De respondenten

kunnen per stelling kiezen uit één van de vijf opties: sterk mee oneens, mee oneens, noch mee eens/noch mee oneens, mee eens en sterk mee eens. Deze 5-punts schaal is gekozen omdat dezelfde methode in de studie van Wagner en Bode (2014) wordt toegepast.

3.4 Data-analyse

De wijze waarop gegevens worden geanalyseerd, is afhankelijk van het conceptueel model en de methode van datacollectie. Voor het analyseren van kwantitatieve data wordt gebruik gemaakt van statistische methoden en technieken (Gelderman, Semeijn & De Zoete, 2008). Er is een conceptueel model opgesteld op basis van literatuuronderzoek met daarin de verklarende variabele (onafhankelijke variabele) 'klant relatie-specifieke investering', welke wordt verwacht een relatie te hebben met de te verklaren variabelen (afhankelijke variabelen) 'klant proces innovatie deling' en 'klant product innovatie deling'.

Gelet op de opzet van het model, is een meervoudige regressie analyse geschikt. Er is sprake van meerdere afhankelijke variabelen en onafhankelijke variabelen, zodoende wordt een meervoudige regressie analyse uitgevoerd (Voeten & van den Bercken, 2003). Hiermee kan een verband aangetoond worden tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Er is een meervoudige regressie analyse uitgevoerd om de hypothesen te toetsen.

Het model wordt gekenmerkt als een Structureel Vergelijkingen Model oftewel Structural Equation Model (SEM). Voor het analyseren van de data wordt gebruikt gemaakt van SEM. SEM gaat verder dan gewone regressie modellen. Ze nemen meerdere onafhankelijke en afhankelijke variabelen op evenals hypothetische latente constructen die clusters van de waargenomen variabelen zouden kunnen presenteren. Zij bieden ook een manier om de definitie van de relaties tussen geobserveerde en latente variabelen in zijn geheel te testen. Daardoor worden deze werkwijzen tegenwoordig alom gebruikt in alle sociale en gedragswetenschappen (MacCallum & Austin, 2000). De routemodel in PLS toont een lineaire vergelijking tussen de latente variabelen zelf (Gil-Garcia, 2005; Lohmoller, 1988).

Feitelijk komt de analyse van het gelaagde model neer op de combinatie van een regressie techniek, a la de eerder genoemde meervoudige regressie, voorzien van een factor analyse. Om de validiteit van de schalen te bepalen, is een factor analyse uitgevoerd. Als op een aantal variabelen een factor analyse wordt uitgevoerd, wordt nagegaan of er sprake is van een beperkt aantal achterliggende (ongemeten, latente) factoren. In die zin dat daarmee de correlaties tussen de variabelen kunnen worden verklaard (Stokking, n.d.). Belangrijke voorwaarden zijn dat de variabelen van tenminste interval meetniveau zijn en dat het aantal respondenten voldoende groot is. Aan de vuistregel hiervoor is voldaan: liefst tenminste tienmaal zoveel respondenten als variabelen. De controle variabelen zijn niet in deze vuistregel meegenomen).

In veel onderzoeken is het van belang om te gaan in hoeverre bepaalde kwantitatieve variabelen met elkaar samenhangen (Stokking, n.d.). Hangen klant relatie-specifieke investering, klant proces innovatie deling en klant product innovatie deling, samen met de lengte van het dienstverband bij de huidige werkgever, de grootte van de onderneming, de bedrijfsprestaties en klantstrategie. Voor het analyseren van zulke verbanden wordt vaak gebruik gemaakt van een regressie analyse. Er is een correlatie analyse uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de verbanden tussen de variabelen. In veel onderzoeken is het van belang om na te gaan in hoeverre bepaalde kwantitatieve variabelen met elkaar samenhangen.

Om de verkregen data te analyseren en te verwerken, is gebruik gemaakt van het statistische programma SmartPLS.

3.5 Methodologische issues

Een onderzoek moet een goede kwaliteit leveren. Lezers moeten erop kunnen vertrouwen dat de resultaten juist zijn. Het gaat om geloofwaardigheid en betrouwbaarheid (Yin, 2009). De resultaten moeten een bepaalde bevestiging en afhankelijkheid in zich hebben. De kwaliteit van het onderzoek wordt bepaald door betrouwbaarheid en validiteit.

Betrouwbaarheid heeft te maken met de mate waarin je gegevensverzamelings technieken en analyse procedures tot consistente bevindingen leiden (Saunders, Lewis & Thornhill, 2008). Validatie geeft aan of de resultaten werkelijk over datgene gaan waarover ze lijken te gaan (Saunders, Lewis & Thornhill, 2008). Er zijn vijf testen die worden gebruikt in een wetenschappelijk onderzoek, te weten betrouwbaarheid, construct validiteit, interne validiteit en externe validiteit.

3.5.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt afgemeten aan de vraag of het onderzoek herhaald kan worden en dan dezelfde resultaten kan opleveren. Het gaat hierbij om het opnieuw uitvoeren van hetzelfde onderzoek in dezelfde casus (Yin, 2009). Betrouwbaarheid gaat over de stabiliteit van de meetresultaten in de tijd en of deze onafhankelijk zijn van de onderzoekers en de contextuele eigenschappen (Swanborn, 2013).

Om de interne betrouwbaarheid van de vragen vast te stellen, is een Cronbach's alpha analyse uitgevoerd voor elke variabele. Dus om de statistische betrouwbaarheid van de schalen te toetsen, zijn er betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd middels gebruik maken van Cronbach's alpha. Dit is een methode, welke vaak wordt toegepast, die de interne consistentie van vragen kan meten. Het wordt meestal toegepast wanneer een enquête of vragenlijst uit meerdere Likert-vragen een schaal vormen. De Cronbach's alpha analyse bepaalt of de schaal betrouwbaar is (Bland & Altman, 1997). Om betrouwbaar te zijn, dient

de Cronbach's alpha coëfficiënt hoger te zijn dan 0,7 om interne consistentie aan te tonen. Cronbach's alpha tussen 0,6 en 0,7 zijn aanvaardbaar voor nieuwe schalen (Dunn, Seaker & Waller, 1994). De betrouwbaarheidscoëfficiënt wordt beïnvloed door de heterogeniteit van de groep personen (de steekproef), door het aantal items in de schaal, en door de samenhang tussen de items (Gelderman, 2013).

3.5.2 Construct validiteit

Er wordt bij construct validiteit verstaan dat daadwerkelijk wordt gemeten wat gemeten behoort te worden. Er zijn meerdere mogelijkheden om de construct validiteit te waarborgen, waaronder het gebruiken van meerdere bewijsbronnen, het zorgen voor een bewijsketen en het laten meelezen van concept rapporten door belangrijke informanten (Yin, 2009). Dit is met name van toepassing bij kwalitatief onderzoek. Door middel van construct validiteit wordt getoetst of en in welke mate de manifeste variabelen de latente variabele meten. Voor het toetsen van de construct validiteit worden convergente validiteit en discriminant validiteit het meest gebruikt (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991).

Om de convergente validiteit en de discriminant validiteit te toetsen, wordt gebruik gemaakt door the square root of the Average Variance Extracted (AVE) te meten en vergelijken met metingen van andere constructen. Als de AVE meer met zijn eigen metingen correleert dan met die van de andere latente variabelen, dan suggereert het een adequate discriminant en convergente validiteit (Gil-Garcia, 2005). De AVE dient hoger dan 0,5 te zijn.

3.5.3 Interne validiteit

Bij interne validiteit worden causale relaties gelegd en wordt aannemelijk gemaakt dat bepaalde omstandigheden daadwerkelijk leiden tot een andere situatie (Yin, 2009). Door patronen te leggen, zaken goed uit te leggen en logisch te werk te gaan, kan deze validiteit worden vergroot. Interne validiteit richt zich op de resultaten, of ze daadwerkelijk gaan waarover ze lijken te gaan en of een correlatie tussen variabelen niet door andere factoren wordt veroorzaakt (Swanborn, 2013).

3.5.4 Externe validiteit

De externe validiteit, oftewel generaliseerbaarheid, gaat over de mate waarin de resultaten en bevindingen geprojecteerd kunnen worden op de gehele populatie (Swanborn, 2013). Er moet tijdens de opzet van het onderzoek al op een goede manier een theoretische basis worden gebruikt (Yin, 2009).

3.5.5 Content validiteit

Dunn (1994) heeft verklaard dat latente variabelen alleen kunnen worden gemeten wanneer de constructen van deze variabelen worden bepaald uit de literatuur. In het model van deze scriptie worden twaalf met elkaar verbonden variabelen gepresenteerd. Namelijk klant proces innovatie deling, klant product innovatie deling, klant relatie-specifieke investering, contract lengte, leeftijd van de relatie, samenwerking, top management support, incentives, lengte dienstverband huidige werkgever, bedrijfsgrootte, bedrijfsprestaties en klantstrategie. Al deze samenhangende variabelen worden gebruikt om vanuit de verklarende variabele 'klant relatie-specifieke investeringen', middels toepasbaarheid en de invloed van vijf safeguards, de te verklaren variabelen 'klant innovatie deling' te bepalen op basis van 'proces' en 'product'.

3.5.6 T-waarden en P-waarden

In bijlage 4 wordt een tabel van de T-waarden gepresenteerd. De confidence (zekerheid) level hierin dient 95 % te zijn. Degrees of freedom in deze bijlage zijn het aantal waarnemingen. Normaliter zijn dit het aantal respondenten – het aantal variabelen. Vandaar dat 50 als de ondergrens is genomen. De tabel geeft dan een T-waarde aan van 2,009. Als de T-waarde groter is dan 2,009, dan is deze adequaat.

De P-waarde dient kleiner dan 0,05 te zijn.

3.6 Onderzoek ethiek

Onderzoek ethiek richt zich op de wijze waarop je omgaat met de respondenten en de gegevens welke de respondenten verstrekken. De volgende maatregelen zijn genomen, gebaseerd op Swanborn (2013), om een ethisch correct onderzoek uit te voeren: De respondenten zijn anoniem. Er zijn maatregelen genomen om de anonimiteit te waarborgen. Tijdens het overhandigen van de vragenlijsten is uitdrukkelijk gezegd dat de ingevulde gegevens vertrouwelijk worden verwerkt en dat individuele medewerkers niet worden benoemd in het onderzoeksrapport. Tevens wordt de anonimiteit nadrukkelijk beschreven in de begeleidende brief. De resultaten en conclusies worden openbaar gemaakt, maar deze zijn niet tot een individueel persoon te herleiden. Er wordt niet verwezen naar namen van respondenten. De respondenten zijn niet verplicht om te antwoorden en mogen op elk moment stoppen met deelname. Ze ontvangen, indien gewenst, een afschrift van de samenvatting van het onderzoeksrapport.

4 RESULTATEN

De eerste stap in het analyseren van een conceptueel model is door te kijken naar de schaal welke gebruikt is voor elk item en de validiteit en betrouwbaarheid te stellen van elke variabele voor het analyseren en het testen van het relevante belang van elk van deze latente variabelen.

De eerste resultaten van het geschatte model, uitgaande van een eenvoudig model en een model met de modererende variabelen zijn gebruikt als uitgangspunt. Aan de hand van de voorlopige uitkomsten uit deze modellen, dienen enkele maatregelen genomen te worden. Het bovenstaand uitgelegd gelaagd model wordt losgelaten en onderzoek verricht naar verschillende andere modellen. Een nieuwe versie is op basis van het bestand met de schaal aanpassingen bewerkt.

De analyses zijn met het software programma SmartPLS getoetst.

4.1 Toetsen en analyseren conceptueel model met moderatie

In deze onderstaande paragrafen wordt het conceptueel model met moderatie toegelicht betreffende de betrouwbaarheid, waarden van de ladingen, correlaties latente variabelen, Average Variance Extracted, R-kwadraten, richtingscoëfficiënten, T-waarden en P-waarden.

4.1.1 Betrouwbaarheid

Variabele	Cronbach's alpha
Contract lengte	1,000
Incentives	0,632
Klant proces innovatie deling	0,753
Klant product innovatie deling	0,802
Klant relatie-specifieke investering	0,725
Leeftijdsduur relatie	1,000
Samenwerking	0,553
Top management support	0,559

Tabel 3: Cronbach's alpha - model met moderatie

In tabel 3 worden de items van de Cronbach's alpha coëfficiënten beschreven. Zoals eerder vermeld in paragraaf 3.5.1, hoe hoger de Cronbach's alpha des te nauwkeuriger is de weegschaal. Een Cronbach's alpha coëfficiënt dient hoger te zijn dan 0,7 om interne consistentie aan te tonen. Dit geldt voor de items klant proces innovatie deling, klant product innovatie deling en klant relatie-specifieke investering.

4.1.2 Waarden van de ladingen

Variabele	CL	ICT	KIDC	KIDD	KRSI	LR	SWK	TMS
CL1	1,000							
ICT1		0,077						
ICT2		0,773						
ICT3		0,548						
ICT4		0,842						
KID1			0,768					
KID2			0,881					
KID3			0,803					
KID4				0,790				
KID5				0,866				
KID6				0,883				
KRSI1					0,709			
KRSI2					0,535			
KRSI3					0,765			
KRSI4					0,765			
KRSI5					0,641			
LR1						1,000		
SWK1							0,710	
SWK2							0,827	
SWK3							0,591	
TMS1								0,780
TMS2								0,832
TMS3								0,476

Tabel 4: Ladingen - model met moderatie

Er zijn enkele items verwijderd. De oorzaak van de verwijderingen worden in deze alinea toegelicht. Op basis van de informatie van de eerste ronde schattingen, blijkt dat er in het merendeel sprake is van een adequate betrouwbaarheid, echter werden een aantal items ten aanzien van de meting van top management support, incentives, samenwerking en klant relatie-specifieke investeringen verwijderd. De indicator van de betrouwbaarheid (Cronbach's alpha) gaf dat aan. Op basis van te lage ladingen in tabel 4 werden de volgende items verwijderd: TMS3, ICT1, ICT3, SWK3, KRSI2 en KRSI5. Het verwijderen geeft een positief resultaat voor de variabele klant relatie-specifieke investering. Voor de andere variabelen verslechtert de Cronbach's alpha zelfs. Concreet levert die aanpassing ook weinig op. De resultaten worden er niet beter van. Besloten wordt dat de oorspronkelijke invulling alsnog gebruikt kan worden.

Er vindt een aanpassing plaats in resultaten wanneer de items 'contract lengte' en

‘leeftijdssduur relatie’, gelijk aan de andere items worden gemeten door toepassing van een 5-punts Likert schaal. Hierdoor wordt het gebruik van verschillende schalen in de vragenlijst vereenduidigd naar het gebruik van eenzelfde schaal voor alle vragen. Er is uitgegaan van een normale verdeling, waarbij de middencategorie een hoge score heeft. De aanpassingen van de legenda worden toegelicht in bijlage 5 ‘Adjusted items’. De controle variabele ‘lengte dienstverband huidige werkgever’ is ook gewijzigd naar een 5-punts Likert schaal. Na analyse bleek dat de aanpassing weinig oplevert.

4.1.3 Correlaties latente variabelen

Variabele	CL	ICT	KIDC	KIDD	KRSI	LR	SWK	TMS
CL	1,000							
ICT	0,252	0,635						
KIDC	0,050	0,276	0,819					
KIDD	0,070	0,205	0,624	0,848				
KRSI	0,023	0,303	0,313	0,435	0,688			
LR	0,349	0,220	0,091	0,152	0,134	1,000		
SWK	-0,138	0,071	0,186	-0,009	-0,018	0,163	0,716	
TMS	0,015	0,178	0,257	0,262	0,057	0,146	0,076	0,713

Tabel 5: Correlaties latente variabelen - model met moderatie

Een adequate discriminant validiteit wordt verkregen wanneer de diagonale cijfers in tabel 5 hoger zijn dan de overige cijfers in de kolommen. Dit geldt voor alle latente variabelen. De AVE correleert meer met zijn eigen metingen dan met die van de andere latente variabelen. Hier suggereert het een adequate discriminant en convergente validiteit (Gil-Garcia, 2005). In bijlage 6 is een overzicht beschreven van de afkortingen van de variabelen.

4.1.4 Average Variance Extracted

Variabele	Average Variance Extracted
Contract lengte	1,000
Incentives	0,403
Klant proces innovatie deling	0,670
Klant product innovatie deling	0,718
Klant relatie-specifieke investering	0,474
Leeftijdssduur relatie	1,000
Samenwerking	0,513
Top management support	0,509

Tabel 6: Average Variance Extracted - model met moderatie

De uitkomsten van de Average Variance Extracted worden beschreven in tabel 6. Zoals

eerder beschreven in paragraaf 3.5.2 dient de AVE hoger te zijn dan 0,5. Dit geldt voor de items klant proces innovatie deling, klant product innovatie deling, samenwerking en top management support.

4.1.5 R-kwadraten en richtingscoëfficiënten

Variabele	R kwadraat
Klant proces innovatie deling	0,265
Klant product innovatie deling	0,313

Tabel 7: R-kwadraat - model met moderatie

De R-kwadraat dient ten minste 0,3 of hoger te zijn om deze te aanvaarden. De bovenstaande tabel 7 geven de R-kwadraten voor elk van de items in het model weer. De R-kwadraat voor klant proces innovatie deling ligt tegen 0,3 aan. De R-kwadraat voor product innovatie deling ligt boven 0,3.

Kijkende naar R-kwadraat kan gesteld worden dat 31,3 procent van de klant product innovatie deling verklaard wordt door contract lengte, incentives, klant relatie-specifieke investering, leeftijdsduur relatie, samenwerking en top management support.

Variabele	KIDC	KIDD
Contract lengte	0,069	0,044
Incentives	0,117	-0,007
Klant relatie-specifieke investering	0,188	0,305
Leeftijdsduur relatie	0,006	0,135
Samenwerking	0,155	-0,050
Top management support	0,243	0,250

Tabel 8: Richtingscoëfficiënten - model met moderatie

Vanuit tabel 8 kan worden geconcludeerd dat voor een respondent waarbij de overige gegevens hetzelfde zijn, geldt dat een extra punt op de schaal van klant relatie-specifieke investeringen in het algemeen een verhoging van de klant product innovatie deling oplevert van 0,305. Voor een respondent waarbij de overige gegevens hetzelfde zijn, geldt dat een extra punt op de schaal van top management support in het algemeen een verhoging van de klant product innovatie deling oplevert van 0,250. De andere variabelen zijn in deze tabel niet meegenomen omdat de stijging niet hoog genoeg is.

4.1.6 T-waarden en P-waarden

Variabele	T-waarde	P-waarde
Contract lengte → klant proces innovatie deling	0,603	0,546
Contract lengte → klant product innovatie deling	0,374	0,709
Incentives → klant proces innovatie deling	0,788	0,431
Incentives → klant product innovatie deling	0,048	0,962
Klant relatie-specifieke investering → klant proces innovatie deling	1,482	0,139
Klant relatie-specifieke investering → klant product innovatie deling	2,545	0,011
Leeftijdsduur relatie → klant proces innovatie deling	0,042	0,966
Leeftijdsduur relatie → klant product innovatie deling	1,049	0,295
Samenwerking → klant proces innovatie deling	1,028	0,305
Samenwerking → klant product innovatie deling	0,326	0,745
Top management support → klant proces innovatie deling	1,893	0,059
Top management support → klant product innovatie deling	2,116	0,035

Tabel 9: T-waarden en P-waarden - model met moderatie

De T-waarden en P-waarden zijn weergegeven in tabel 9. Zoals beschreven in paragraaf 3.5.6 dient de T-waarde groter te zijn dan 2,009, dan is deze adequaat. Dit geldt voor de relatie klant relatie-specifieke investering → klant product innovatie deling en voor de relatie top management support → klant product innovatie deling.

De P-waarde dient kleiner te zijn dan 0,05, zoals aangegeven in paragraaf 3.5.6. Dit geldt voor de relaties klant relatie-specifieke investering → klant product innovatie deling en top management support → klant product innovatie deling.

In de bovenstaande paragrafen 4.1.1 tot en met 4.1.6 van dit hoofdstuk is het conceptueel model met moderatie getoetst en geanalyseerd. De resultaten gaven aan dat enkel de relatie tussen klant relatie-specifieke investeringen en klant product innovatie deling een positieve invloed hebben, waar op basis van bevindingen uit de literatuur een negatieve invloed werd verwacht. Op basis van de correlatietabel blijkt dat top management support en klant product innovatie deling positief met elkaar correleren. Top management support 2 dient als enige meegenomen te worden. Klant product innovatie deling 4 en klant product innovatie deling 5 geeft een correlatie weer van 0,491 met een 99 % zekerheid dat het samenhangt. Klant product innovatie deling 4 en klant product innovatie deling 6 geeft een correlatie weer van 0,536 met een 99 % zekerheid dat het samenhangt. Klant product innovatie deling 5 en klant product innovatie deling 6 geeft een correlatie weer van 0,728 met een 99 % zekerheid dat het samenhangt. Zie voor een toelichting bijlage 7 'Correlaties tussen top management support en klant product innovatie deling'. De betrouwbaarheid is adequaat.

Op basis van die resultaten wordt vervolgens het eenvoudig model opgesteld en geschat, waarbij de controle variabelen worden opgenomen. Het eenvoudig model met controle variabelen wordt getoetst en geanalyseerd in de paragrafen 4.2.1 tot en met 4.2.6 van dit hoofdstuk.

4.2 Toetsen en analyseren eenvoudig model met controle variabelen

In deze onderstaande paragrafen wordt het eenvoudig model met controle variabelen toegelicht betreffende de betrouwbaarheid, waarden van de ladingen, correlaties latente variabelen, Average Variance Extracted, R-kwadraten, richtingscoëfficiënten, T-waarden en P-waarden.

4.2.1 Betrouwbaarheid

Variabele	Cronbach's Alpa
Klant product innovatie deling	0,802
Klant relatie-specifieke investering	0,680
Top management support (op basis van 1 item)	1,000
Bedrijfsprestaties	0,885
Grootte onderneming	1,000
Klantstrategie	0,640
Lengte dienstverband huidige werkgever	1,000
Klant relatie-specifieke investering x top management support	1,000

Tabel 10: Cronbach's alpha - eenvoudig model met controle variabelen

In tabel 10 worden de items van de Cronbach's alpha coëfficiënten beschreven. Zoals eerder vermeld in paragraaf 3.5.1, hoe hoger de Cronbach's alpha des te nauwkeuriger is de weegschaal. Een Cronbach's alpha coëfficiënt dient hoger te zijn dan 0,7 om interne consistentie aan te tonen. Dit geldt voor de items klant product innovatie deling en bedrijfsprestaties.

4.2.2 Waarden van de ladingen

Variabele	BP	GO	KIDD	KRSI	KST	LDV	KRSI x TMS	TMS
BP1	0,922							
BP2	0,919							
BP3	0,852							
GO		1,000						
KID4			0,786					
KID5			0,871					
KID6			0,883					
KRSI1				0,640				
KRSI3				0,855				
KRSI4				0,829				
KST1					0,298			
KST2					0,964			
KST3					0,859			
LDV						1,000		
KRSI x TMS							0,963	
TMS2								1,000

Tabel 11: Ladingen - eenvoudig model met controle variabelen

In de bovenstaande tabel 11 blijkt dat er slechts één item met een te lage lading is, te weten KST1. Het blijkt dat er in het overgrote merendeel sprake is van een adequate betrouwbaarheid.

4.2.3 Correlaties latente variabelen

Variabele	BP	GO	KIDD	KRSI	KST	LDV	KRSI x TMS	TMS
BP	0,899							
GO	0,373	1,000						
KIDD	-0,079	0,098	0,848					
KRSI	-0,110	0,059	0,463	0,781				
KST	0,152	-0,039	0,022	0,034	0,765			
LDV	0,205	0,303	0,193	-0,068	0,068	1,000		
KRSI x TMS	0,096	0,208	0,144	0,092	0,176	0,086	1,000	
TMS	0,119	-0,073	0,252	-0,022	0,420	0,136	0,092	1,000

Tabel 12: Correlaties latente variabelen - eenvoudig model met controle variabelen

Een adequate discriminant validiteit wordt verkregen wanneer de diagonale cijfers in tabel

12 hoger zijn dan de overige cijfers in de kolommen. Dit geldt voor alle latente variabelen. De AVE correleert meer met zijn eigen metingen dan met die van de andere latente variabelen. Hier suggereert het een adequate discriminant en convergente validiteit (Gil-Garcia, 2005).

4.2.4 Average Variance Extracted

Variabele	Average Variance Extracted
Klant product innovatie deling	0,718
Klant relatie-specifieke investering	0,610
Top management support (op basis van 1 item)	1,000
Bedrijfsprestaties	0,807
Grootte onderneming	1,000
Klantstrategie	0,586
Lengte dienstverband huidige werkgever	1,000
Klant relatie-specifieke investering x top management support	1,000

Tabel 13: Average Variance Extracted - eenvoudig model met controle variabelen

De uitkomsten van de Average Variance Extracted worden beschreven in tabel 13. Zoals eerder beschreven in paragraaf 3.5.2 dient de AVE hoger te zijn dan 0,5. Dit geldt voor de items klant product innovatie deling, klant relatie-specifieke investering, top management support, bedrijfsprestaties en klantstrategie.

4.2.5 R-kwadraat en richtingscoëfficiënten

Variabele	R kwadraat
Klant product innovatie deling	0,350

Tabel 14: R-kwadraat - eenvoudig model met controle variabelen

De R-kwadraat dient ten minste 0,3 of hoger te zijn om deze te aanvaarden. De bovenstaande tabel 14 geeft de R-kwadraat weer. De R-kwadraat voor product innovatie deling ligt boven 0,3.

Kijkende naar R-kwadraat kan gesteld worden dat 35,0 procent van de klant product innovatie deling verklaard wordt door bedrijfsprestaties, grootte onderneming, klant relatie-specifieke investering, klantstrategie, lengte dienstverband en top management support.

Variabele	Klant product innovatie deling
Bedrijfsprestaties	-0,112
Grootte onderneming	0,055
Klant relatie-specifieke investering	0,464
Klantstrategie	-0,127
Lengte dienstverband huidige werkgever	0,192
Top management support	0,299
Klant relatie-specifieke investering x top management support	0,083

Tabel 15: Richtingscoëfficiënten - eenvoudig model met controle variabelen

Vanuit tabel 15 kan worden geconcludeerd dat voor een respondent waarbij de overige gegevens hetzelfde zijn, geldt dat een extra punt op de schaal van klant relatie-specifieke investeringen in het algemeen een verhoging van de klant product innovatie deling oplevert van 0,464. Voor een respondent waarbij de overige gegevens hetzelfde zijn, geldt dat een extra punt op de schaal van top management support in het algemeen een verhoging van de klant product innovatie deling oplevert van 0,299. De andere variabelen zijn in deze tabel niet meegenomen omdat de stijging niet hoog genoeg is.

4.2.6 T-waarden en P-waarden

Variabele	T-waarde	P-waarde
Klant relatie-specifieke investering → klant product innovatie deling	4,931	0,000
Top management support → klant product innovatie deling	2,919	0,004
Bedrijfsprestaties → klant product innovatie deling	1,041	0,298
Bedrijfs grootte → klant product innovatie deling	0,595	0,552
Klantstrategie → klant product innovatie deling	0,964	0,336
Lengte dienstverband huidige werkgever → klant product innovatie deling	1,585	0,114
Klant relatie-specifieke investering x top management support → klant product innovatie deling	0,958	0,339

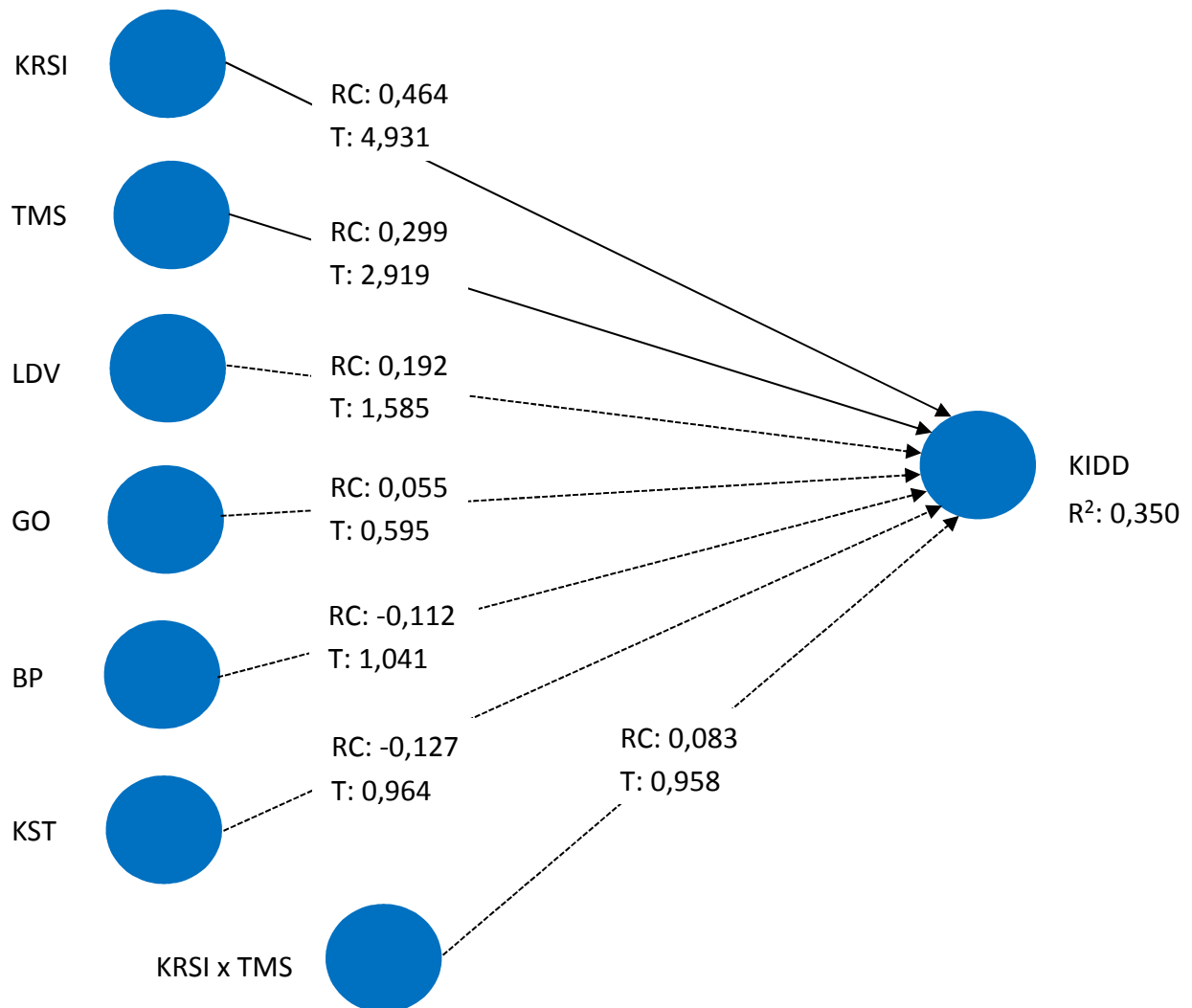
Tabel 16: T-waarden en P-waarden - eenvoudig model met controle variabelen

De T-waarden zijn weergegeven in tabel 16. Zoals beschreven in paragraaf 3.5.6 dient de T-waarde groter te zijn dan 2,009, dan is deze adequaat. Dit geldt voor de relatie klant relatie-specifieke investering → klant product innovatie deling en top management support → klant product innovatie deling.

De P-waarde dient kleiner te zijn dan 0,05, zoals aangegeven in paragraaf 3.5.6. Dit geldt voor de relaties klant relatie-specifieke investering → klant product innovatie deling en top management support → klant product innovatie deling.

4.2.7 Resultaten model

Op basis van de analyses die zijn beschreven in de paragrafen 4.2.1 tot en met 4.2.6, worden de resultaten in figuur 2 weergegeven van het eenvoudig model met de controle variabelen.



Figuur 2: Resultaten eenvoudig model met controle variabelen

* RC = Richtingscoëfficiënt

** T = T-waarde

*** R^2 = R-kwadraat

4.3 Conclusies hypothesen

Een totaaloverzicht van de conclusies voor alle hypothesen zijn weergegeven in tabel 17.

Nummer	Hypothese	Conclusie
H1a	KRSI → KIDC	Niet ondersteund
H1b	KRSI → KIDD	Niet ondersteund
H2a	KRSI → CL → KIDC	Niet ondersteund
H2b	KRSI → CL → KIDD	Niet ondersteund
H3a	KRSI → LR → KIDC	Niet ondersteund
H3b	KRSI → LR → KIDD	Niet ondersteund
H4a	KRSI → SWK → KIDC	Niet ondersteund
H4b	KRSI → SWK → KIDD	Niet ondersteund
H5a	KRSI → TMS → KIDC	Niet ondersteund
H5b	KRSI → TMS → KIDD	Niet ondersteund
H6a	KRSI → ICT → KIDC	Niet ondersteund
H6b	KRSI → ICT → KIDD	Niet ondersteund

Tabel 17: Conclusies hypothesen

Overkoepelend worden de volgende conclusies getrokken:

- A. Klant relatie-specifieke investering blijkt een positieve invloed te hebben op klant product innovatie deling.
- B. Top management support lijkt eveneens een directe, positieve invloed te hebben op klant product innovatie deling.

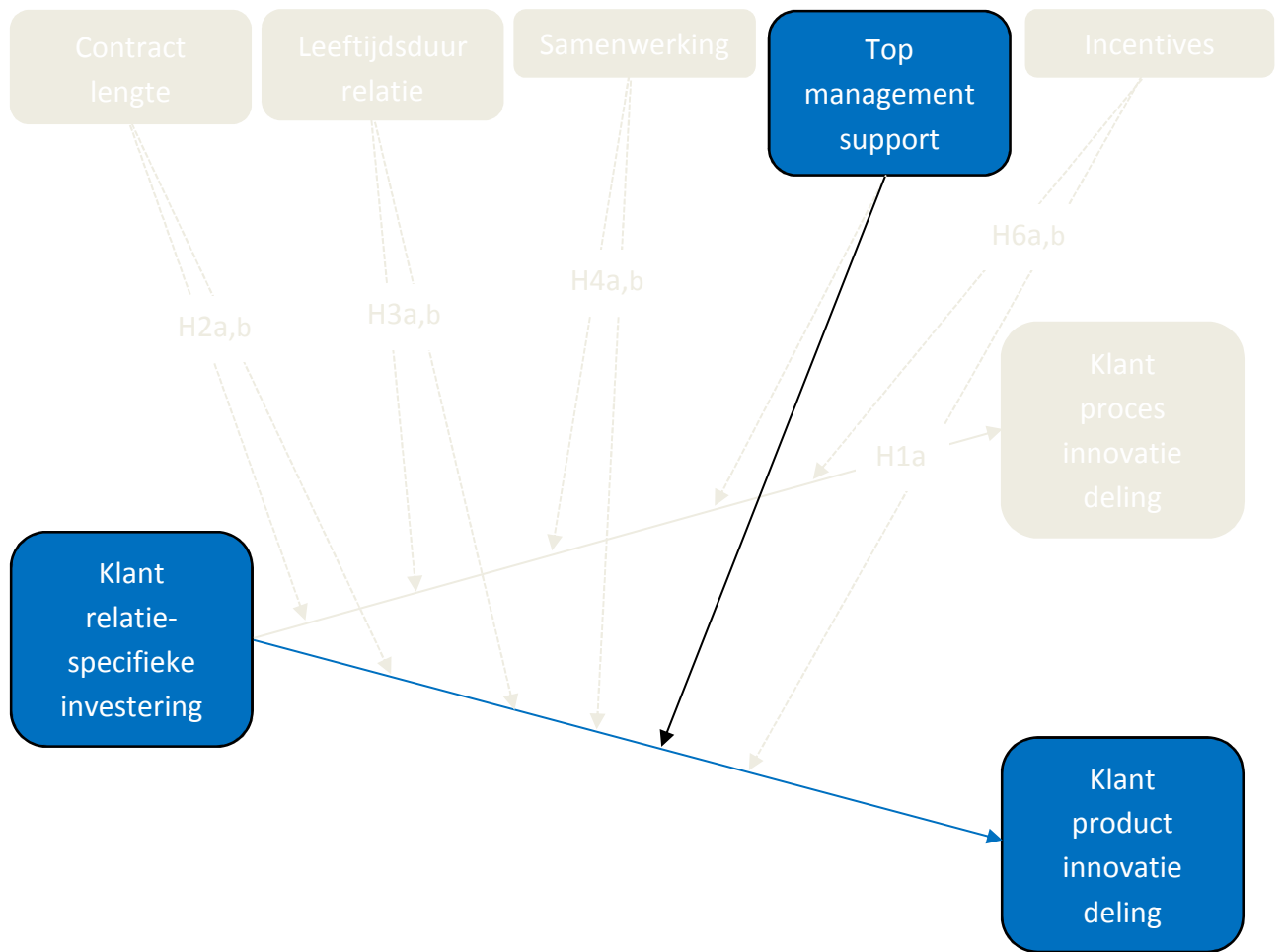
Hiermee wordt een antwoord gegeven op de probleemstelling, namelijk dat zowel klant relatie-specifieke investering als top management support beide een positieve directe invloed hebben. Klant relatie-specifieke investering heeft, ten opzichte van top management support, een grotere invloed op klant product innovatie deling.

Daarnaast blijken alle controle variabelen het model niet adequaat te ondersteunen. Die conclusie wordt getrokken aan de hand van de resultaten in de tabellen van de paragrafen 4.2.1 tot en met 4.2.6.

4.4 Definitief model

Uit de resultaten van het definitieve model blijkt dat:

- A. Klant relatie-specifieke investering → klant product innovatie deling
- B. Top management support → klant product innovatie deling



Figuur 3: Definitief model

In figuur 3 is het definitieve model weergegeven, waarin de directe relatie van top management support op klant product innovatie deling staat weergegeven. Er is enkel sprake van directe relaties tussen klant relatie-specifieke investeringen, klant product innovatie deling en top management support. De vraag is dan ook of deze relaties in de literatuur worden ondersteund.

5 CONCLUSIES, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

In dit laatste hoofdstuk worden conclusies getrokken in paragraaf 5.1 op basis van het literatuuronderzoek in hoofdstuk twee en op basis van het empirisch onderzoek in de hoofdstukken drie en vier. De reflectie op dit onderzoek wordt beschreven in de discussie van 5.2. Ten slotte worden wetenschappelijke en maatschappelijke implicaties van het onderzoek geformuleerd in 5.3. In 5.4 staan beperkingen geformuleerd, alsook suggesties voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusies

Uit de literatuuronderzoek blijkt dat weinig gepubliceerd is over het ‘duwen’ van innovaties door leveranciers richting klanten en het investeren door klanten omwille van hun leveranciers. Terwijl het omgekeerde ruim is bestudeerd, namelijk het ‘duwen’ van innovaties door klanten richting leveranciers en het investeren door leveranciers omwille van haar klanten. Wagner en Bode (2014) bevestigen dit in hun artikel waarin zij beschrijven dat weinig is bestudeerd of leveranciers innovaties en investeringen kunnen ‘duwen’ richting hun klanten.

De concrete aanleiding van dit onderzoek is afgeleid van suggesties voor verder onderzoek op basis van Wagner en Bode (2014) ‘Leverancier relatie-specifieke investeringen en de invloed van safeguards op leverancier innovatie deling.’ In deze scriptie wordt, vanuit het perspectief van een keten, het omgekeerde onderzocht: Klant relatie-specifieke investeringen en de invloed van safeguards op klant innovatie deling. Daarbij wordt, zowel in Wagner en Bode (2014) als ook in dit onderzoek, een verschil gemaakt in proces- en product innovaties.

Een tweede andere aanpak in dit onderzoek ten opzichte van het onderzoek van Wagner en Bode (2014) is de uitbreiding van de invloed van de oorspronkelijke safeguards ‘contractduur’, ‘relatie leeftijd’ en ‘de klant-leverancier samenwerking’ met de additionele safeguards ‘top management support’ en ‘incentives’ en de impact hiervan. Het blijkt dat de safeguard top management support een direct verband aantoont met klant relatie-specifieke investeringen en klant product innovatie deling.

Leveranciers doen relatie-specifieke investeringen omdat dergelijke investeringen verbeteringen brengen aan de efficiency of de effectiviteit van de relatie met haar klanten en vanwege de belofte dat deze investeringen toekomstige voordelen kan opleveren (Cannon & Homburg, 2001). Het is een stelling dat klanten ook dergelijk relatie-specifieke investeringen doen omwille van dezelfde theorie.

In deze studie onderscheiden we proces innovaties en product innovaties, omdat de

verwachting is dat klant relatie-specifieke investeringen tegengestelde effecten hebben op de verwerking van deze twee soorten innovaties. In de studie van Wagner en Bode (2014) is dit onderscheid ook beschreven, maar dan voor leverancier relatie-specifieke investeringen. Deze investeringen hebben een tegengesteld effect op deze twee soorten innovaties, ondanks dat in eerder onderzoek de twee innovaties als één soort zijn weergegeven (Azadegan & Dooley, 2010; Monczka, et al, 2010).

De probleemstelling in dit onderzoek is als volgt gedefinieerd:

Wat is de relatieve invloed van de safeguards 'lengte van het contract', 'leeftijdssduur van de relatie', 'samenwerking tussen klant-leverancier', 'top management support' en 'incentives' op relatie-specifieke investeringen van de klant om product- en proces innovatie te delen.

De empirische resultaten in Wagner en Bode (2014) suggereren dat de relatie-specifieke investeringen van een leverancier een leverancier aanmoedigt om ideeën van proces innovaties voor te stellen, maar zich te onthouden van suggesties over product innovaties. Dit wordt in deze scriptie niet aangetoond. De resultaten uit dit onderzoek suggereren dat relatie-specifieke investeringen van een klant een klant aanmoedigt om ideeën van product innovaties voor te stellen. Het blijkt dat top management support en klant product innovatie deling positief met elkaar correleren. In dit onderzoek wordt top management support omschreven als de steun van de bedrijfsleiding van een organisatie. Dus bij Wagner en Bode (2014) staat de proces innovatie centraal in het bespreken van de resultaten, terwijl in dit onderzoek de product innovatie centraal staat. Daarnaast gaan Wagner en Bode (2014) uit van leverancier relatie-specifieke investeringen, terwijl in deze scriptie wordt uitgegaan van klant relatie-specifieke investeringen. Krause, Scannell en Calantone (2000) definiëren product innovatie als 'het vermogen om nieuwe producten en/of technologieën te ontwikkelen in afwachting van, of in reactie op de eisen van de klant.' In deze scriptie wordt product innovatie gedefinieerd als 'het vermogen om nieuwe producten en/of technologieën te ontwikkelen in afwachting van, of in reactie op de eisen van de leverancier.' Krause, Scannell en Calantone (2000) omschrijven proces innovatie als 'de mogelijkheid om nieuwe processen te ontwikkelen met behulp van de nieuwste technologieën in afwachting van, of in reactie op de eisen van de klant'. Een proces innovatie is de implementatie van nieuwe of verbeterde technieken, methoden en procedures.

Met behulp van het statistische software programma Smart PLS worden een aantal zaken geconcludeerd. De R-kwadraat voor product innovatie deling ligt boven 0,3. De Cronbach's alpha van klant product innovatie deling en bedrijfsprestaties zijn hoger dan 0,7 en tonen zodoende betrouwbaarheid en adequate interne consistentie aan. Er wordt bij construct validiteit verstaan dat daadwerkelijk wordt gemeten wat gemeten behoort te worden. Om de convergente validiteit en de discriminant validiteit te toetsen, wordt gebruik gemaakt door the square root of the Average Variance Extracted (AVE) te meten en vergelijken met metingen van andere constructen. Als de AVE meer met zijn eigen metingen correleert dan

met die van de andere latente variabelen, dan het suggereert een adequate discriminant en convergente validiteit (Gil-Garcia, 2005). De Average Variance Extracted van de items klant product innovatie deling, klant relatie-specifieke investering, top management support, bedrijfsprestaties en klantstrategie zijn hoger dan 0,5. De resultaten lijken nagenoeg construct validiteit te geven. Daarnaast wordt een adequate discriminant validiteit verkregen voor alle latente variabelen.

De vraag is of de directe relatie tussen top management support en klant product innovatie deling in de literatuur wordt ondersteund. Er bestaat wel degelijk literatuur over de invloed van top management support op klant product innovatie deling, doch vooralsnog is een analyse vanuit de supply chain invalshoek schaars.

De hypothese 'hoe hoger de mate van klant relatie-specifieke investeringen, des te lager is het niveau van het delen van product innovatie van de klant' blijkt een omgekeerd direct verband te hebben. Dus 'hoe hoger de mate van klant relatie-specifieke investeringen, des te hoger is het niveau van het delen van product innovatie van de klant'. Bijvoorbeeld de klant komt naar de leverancier toe om ideeën voor nieuwe technologische producten te suggereren. Alleen door toedoen van de leverancier veranderde de klant haar product en/of dienst kenmerken. Of een klant verricht aanzienlijke investeringen in specifieke kennis gewijd aan de relatie met de leverancier.

Vanuit voorgaande analyses blijkt dat top management support en klant product innovatie deling positief met elkaar correleren. Een resulterend model is zodoende geschetst welke is getekend in figuur 3, te weten een eenvoudig model, waarin de directe relatie van top management support op klant product innovatie deling staat weergegeven. Er is sprake van directe relaties tussen klant relatie-specifieke investeringen, klant product innovatie deling en top management support.

In dit onderzoek wordt top management support omschreven als de steun van de bedrijfsleiding van een organisatie. Betreffende de operationalisatie van top management support is vraag twee van dit item uit de vragenlijst het best verklarend, namelijk 'het top management van mijn eigen organisatie is ondersteunend aan inspanningen om de verkoopafdeling te verbeteren.' Dit blijkt uit de tabel betreffende de correlaties tussen top management support en klant product innovatie deling in bijlage 7.

In de literatuur in hoofdstuk 2 wordt beschreven dat het heel belangrijk is dat het top management de nodige middelen controleert en ondersteunt (Bai & Sarkis, 2013). Echter staat er niet expliciet genoteerd over de ondersteuning door top management support om de eigen verkoopafdeling te verbeteren. Terwijl wel literatuur is geschreven over dat het inkoop management de aanmoediging en ondersteuning van het top management nodig heeft om hun middelen te besteden met de operatie van een leverancier (Humphreys, Li &

Chan, 2004).

5.2 Discussie

Het doel van deze studie was om te analyseren welke invloed klant relatie-specifieke investeringen hebben richting proces- en product innovaties en hoe verschillende safeguards de relatie tussen klant relatie-specifieke investeringen en klant proces innovatie deling of klant product innovatie deling versterken of verzwakken.

Een aanzienlijke hoeveelheid onderzoeken zijn gericht hoe klanten relevante innovaties kunnen identificeren bij hun leveranciers (Dyer & Singh, 1998). De overgrote meerderheid van de gehouden onderzoeken dragen bij aan het 'pull model' van de leveranciers innovatie, waar de klant de actieve partij is welke het initiatief neemt om een hogere output van leverancier innovaties te ontvangen (Wagner & Bode, 2014). Dus weten we veel over hoe klanten innovaties kunnen 'pullen' van hun leveranciers (Wagner & Bode, 2014). Hoewel deze stroom van onderzoeken zeer waardevolle inzichten heeft opgeleverd, is kennis over de omgekeerde richting van de leverancier innovatie, namelijk mechanismen die leveranciers gebruiken om initiatief te tonen en vrijwillig aan te bieden om innovaties aan hun klanten te duwen, nog relatief beperkt (Monczka, et al., 2010; Schiele, 2012). Dit onderzoek gaat in op het feit dat we daarentegen tot nu toe weinig over het 'pushen' van innovaties door leveranciers richting haar klanten hebben bestudeerd (Wagner & Bode, 2014). Het onderzoek was verkennend van aard op een gebied waar weinig onderzoek naar is uitgevoerd. De vragen in dit onderzoek zijn samengesteld op basis van literatuur, waarbij grotendeels de vraagstellingen van Wagner en Bode (2014) als uitgangspunt zijn genomen.

Wagner en Bode (2014) betogen dat een belangrijke factor bij het bepalen of de leveranciers actief innovatieve ideeën suggereren, oftewel 'pushen' van proces- en product innovaties aan klanten, het niveau van de relatie-specifieke investeringen van de leveranciers is. Relatie-specifieke investeringen zijn daarbij niet terug vorderbare uitgaven welke een leverancier maakt om een specifiek relatie met een klant te steunen (Williamson, 1985). Wagner en Bode (2014) onderzoeken in deze de context binnen de klant-leveranciers relatie in de industrie met een focus op relatie-specifieke investeringen. Daarbij wordt een verschil gemaakt in proces- en product innovaties. Naar het verschijnsel is onderzoek gedaan in de industriële sector. Dit onderzoek richt zich daarentegen op de zakelijke dienstverlening. In dit onderzoek is op voorhand geen keuze gemaakt om een onderscheid te maken in het type zakelijke dienstverlening of in welk segment men zich van de zakelijke dienstverlening bevindt. Achteraf blijkt dat dit het onderzoek zou kunnen helpen omdat dan een duidelijker beeld kon worden geschetst welke type respondenten in de zakelijke dienstverlening zijn bevraagd.

Wagner en Bode (2014) richten zich op drie vormen van safeguards en stellen dat wanneer

leveranciers of klanten dergelijke safeguards invoeren, deze de relatie kunnen modereren, te weten versterken of verzwakken. Een tweede andere aanpak in dit onderzoek ten opzichte van het onderzoek van Wagner en Bode (2014) is de uitbreiding van de invloed van de oorspronkelijke safeguards 'contractduur', 'relatie leeftijd' en 'de klant-leverancier samenwerking' met de additionele safeguards 'top management support' en 'incentives' en de impact hiervan. Het blijkt dat de safeguard top management support een direct verband aantoont met klant relatie-specifieke investeringen en klant product innovatie deling. Hebben de safeguards 'contractduur', 'relatie leeftijd', 'de klant-leverancier samenwerking' en 'incentives' impact op dit type onderzoek? Of kunnen ze vervangen worden door andere safeguards? Dit onderzoek betekent voor de bredere probleemstelling, dat een aantal safeguards mogelijk terdege vervangen kunnen worden door een aantal anderen, zoals specifieke contracten, wederzijdse specifieke investeringen, gezamenlijke besluitvorming, quasi integratie of relationele normen (Buvik & Reve, 2001; Heide & John, 1988; Lee & Johnson, 2010; Subramani & Venkatraman, 2003).

De doelstelling van dit onderzoek was om te beproeven wat de relatieve invloed van de safeguards 'lengte van het contract', 'leeftijdsduur van de relatie', 'samenwerking tussen klant-leverancier', 'top management support' en 'incentives' is op relatie-specifieke investeringen van de klant om product- en proces innovatie te delen. Klanten zijn meer genegen om product innovaties te delen en zijn aarzelend om proces innovaties met hun leverancier te delen. De klant relatie-specifieke investeringen gaan niet gepaard met een langere contractduur, langere relaties tussen klant en leverancier, samenwerking en incentives. Er is hier geen significant verband aangetoond in dit onderzoek.

Geen van de twaalf eerder geformuleerde veronderstellingen of hypothesen worden ondersteund. Echter overkoepelend worden de volgende conclusies getrokken:

- A. Klant relatie-specifieke investering blijkt een positieve invloed te hebben op klant product innovatie deling.
- B. Top management support lijkt eveneens een directe, positieve invloed te hebben op klant product innovatie deling.

Hiermee wordt een antwoord gegeven op de probleemstelling, namelijk dat zowel klant relatie-specifieke investering als top management support beide een positieve directe invloed hebben. Klant relatie-specifieke investering heeft, ten opzichte van top management support, een grotere invloed op klant product innovatie deling.

Het ontbreken aan consensus in de literatuur maakt dat er geen eenduidig begrip is voor top management support. Er worden verschillende terminologieën gebruikt: top management involvement (TMI), senior management involvement (SMI), top management support (TMS) en senior management support (SMS) (Felekoglu & Moultrie, 2013). Het concept is vanuit verschillende theoretische invalshoeken te bestuderen. In het verleden zijn diverse

onderzoeken verricht waarbij top management support succesvol wordt gelinkt met product development (Baker, et al., 1986; Pinto & Mantel, 1990; Zirger & Maidique, 1990; Lee & Na, 1994). Een aantal onderzoekers suggereren dat top management support een belangrijke factor is tot het succes van product ontwikkeling (Clark, 1989; Kleinschmidt & Cooper, 1991, 2007; Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Iansiti, 1995; Youssef, 1995; Datar, et al., 1997; Clark & Wheelwright, 1995; Craig & Hart, 1992; Graner & Mißler-Behr, 2013; Henard & Szymanski, 2001; Salomo, et al., 2010; Zirger & Maidique, 1990; Ernst, 2002).

Enkele studies hebben gevonden dat onder andere top management support een kritische succesfactor is voor product innovatie. Dit wordt ondersteund in de bevindingen van dit onderzoek. Bovendien formuleert Hegarty en Hoffman (1990) dat top management betrokkenheid in geval van product innovaties bestaat uit beleidsvorming, beoordelen van innovaties en het nemen van beslissingen.

De mate van invloed op product innovatie is afhankelijk is van de specialiteit van de top manager (Hegarty & Hoffman, 1990). De mate van invloed wordt bepaald door de functionele specialisatie van de top manager en het type innovatie. Marketing en research & development managers hebben een dominante invloed op innovaties. Algemeen managers (CEO) oefenen een matige invloed uit op innovaties, waarbij het type innovatie van belang is voor de graad van betrokkenheid. Productie en financiële managers zijn weinig betrokken bij innovaties. Human resource managers hebben bijna geen invloed op innovaties. De specialiteit van de top manager en de daarmee gepaard gaande invloed op product innovatie is niet onderzocht in deze scriptie, maar lijkt raadzaam om in een vervolg onderzoek te bestuderen.

Er bestaat wel degelijk literatuur over de invloed van top management support op klant product innovatie deling, doch vooralsnog is een analyse vanuit de supply chain invalshoek schaars. Zodoende is er aanvullende additionele literatuur gezocht en beschreven in dit hoofdstuk.

Cooper en Kleinschmidt (1986) concluderen dat top management support van fundamenteel belang is voor het succes van nieuwe producten. Het onderzoek van Cooper et al. (2004a) formuleert een aantal krachtige begrippen over de praktijken, rollen en betrokkenheid van het senior management. Hierbij dient het senior management het voortouw te nemen in product development door de leiding te nemen en de middelen te verstrekken. Van het top management wordt vanuit die praktijken, rollen en betrokkenheid verwacht dat ze:

1. sterke steun, empowerment en autoriteit verlenen aan de medewerkers die werken aan nieuwe product projecten.
2. nieuwe product statistieken (bijvoorbeeld percentage verkoop of winst) vormen die een expliciet onderdeel van de persoonlijke en jaarlijkse doelstellingen van het senior management zijn.
3. het proces begrijpt van de nieuwe product ontwikkeling van het bedrijf.

4. scores bijhoudt door elk jaar de nieuwe product resultaten te meten.
5. sterk toegewijd moeten zijn aan product ontwikkeling.
6. niet op detail niveau de nieuwe product ontwikkelingen dienen te managen.
7. betrokken wordt bij de 'go or no-go' en beslissingen over uitgaven voor nieuwe producten.

In Cooper et al.(2004b) wordt geformuleerd dat een team focus moet hebben op nieuw product ontwikkelingen middels een toegewijde innovatie groep. Het management moet goed in de gaten houden dat de juiste middelen worden ingezet voor nieuwe product ontwikkelingen en vooral naar het percentage werkelijk beschikbare tijd voor nieuwe product ontwikkeling.

Het onderzoek van Cooper et al. (2004c) beschrijft dat het top management haar inspanningen dient te verdubbelen om de hogere kwaliteit van de uitvoering van nieuw product ontwikkelingen te eisen en te bevorderen vanuit het idee tot en met de lancering. Het is van belang dat de bedrijfsstrategie nauw samenhangt met de algemene bedrijfsdoelstellingen, alsmede de doelen van de product ontwikkelingen vastlegt, waarbij strategische arena's of focusgebieden worden gedefinieerd, strategische middelen worden gedefinieerd, de weg ernaar toe en belangrijke initiatieven worden uitgelegd. Leg hierbij de focus op de medewerkers. Organiseer effectieve cross-functionele projectteams, vestig het juiste klimaat en de juiste cultuur voor innovatie in het bedrijf en bepaal de passende rol voor een betrokken top management team (Cooper et al., 2004c).

Cooper et al. (2004) toont aan dat een gebrek aan middelen, het doen van teveel projecten tegelijkertijd en mislukking van het senior management om naar behoren aangesloten te zijn, grotendeels het probleem vormt. Er zijn zonder twijfel ook andere redenen: het management is te veel gericht op 'het snel doen' in plaats van 'het goed doen'.

Top management dient de initiator te zijn als de sleutels tot succes (Cooper & Kleinschmidt, 1987). Er is een hoog niveau van management ondersteuning nodig van de ontwikkelings-fase tot en met lancering. Nieuw product succes is positief gerelateerd aan de graad van topmanagement ondersteuning voor het project. De SAPPHO-studies behoorden tot de eerste om de belangrijke rol van top management in product succes te identificeren (Cooper & Kleinschmidt, 1987). SAPPHO-studies zijn vergelijkende analyses van 'gepaarde' succesvolle en mislukte technologische innovaties (Rothwell, et al., 1974). SAPPHO vond een groot aantal succesfactoren, waaronder het begrijpen van de gebruikersbehoeften, aandacht voor marketing en publiciteit, efficiëntie van ontwikkeling, effectief gebruik van externe technologie en de senioriteit en autoriteit van verantwoordelijke managers (Kleinschmidt & Cooper, 1991).

Kritieke factoren die het technische succes van nieuwe product ontwikkeling beïnvloeden

zijn de ondersteuning van top managers, beschikbaarheid van benodigde middelen en communicatie tussen Research & Development (R&D) en andere afdelingen (Lee, 1994). Volgens Pinto & Mantel (1990) is top management support nodig om de middelen en gezag te leveren voor het succes van projecten. Ondersteuning en de inzet van het top management is nodig omwille van de technologie (Youssef, 1995). Het management moet verandering accepteren, een goede omgeving creëren en continue verbeterprogramma's opzetten. Meer specifiek moeten wijzigingen in de organisatiestructuur, de besluitvorming en communicatie worden ingesteld om het succes te bevorderen.

De aanleiding in dit onderzoek blijft dat er weinig literatuur beschikbaar is over de rol van de leverancier die innovaties 'duwt' of als het ware oplegt richting haar klant. Dit biedt tevens een kans aangezien er zo weinig over bekend is. Dit onderzoek kan gezien worden als een 'vooronderzoek' voor iemand die een vervolg wil geven aan dit onderwerp en dit verder gaat ontwikkelen. De vraag blijft vooralsnog of door het aantal geringe respondenten, de uitkomsten danig anders zouden zijn wanneer het aantal respondenten aanzienlijk groter zou zijn.

5.3 Aanbevelingen voor wetenschappelijke en maatschappelijke implicaties

Zoals eerder beschreven wordt in deze scriptie, vanuit het perspectief van een keten, het omgekeerde onderzocht: Klant relatie-specifieke investeringen en de invloed van safeguards op klant innovatie deling. Daarbij wordt een verschil gemaakt in proces- en product innovaties.

De empirische resultaten in Wagner en Bode (2014) suggereren dat de relatie-specifieke investeringen van een leverancier een leverancier aanmoedigt om ideeën van proces innovaties voor te stellen, maar zich te onthouden van suggesties over product innovaties. Dit wordt in deze scriptie niet aangetoond. De resultaten uit dit onderzoek suggereren dat relatie-specifieke investeringen van een klant een klant aanmoedigt om ideeën van product innovaties voor te stellen. Het blijkt dat top management support en klant product innovatie deling positief met elkaar correleren. In dit onderzoek wordt top management support omschreven als de steun van de bedrijfsleiding van een organisatie. Dat is nieuw vanuit een theoretisch perspectief. In tegenstelling tot het delen van proces innovatie, zal een sterk geïnvesteerde leverancier weinig interesse hebben in het delen van product innovaties met de klant (Wagner & Bode, 2014). Terwijl in dit onderzoek een sterk geïnvesteerde klant juist interesse heeft om product innovaties te delen met de leverancier.

In het artikel van Wagner en Bode (2014) worden drie safeguards benoemd, namelijk 'lengte van het contract', 'leeftijdssduur van de relatie', 'samenwerking tussen klant-leverancier'. Naast deze safeguards zal worden onderzocht of de aanvullende safeguards 'top management support' en 'incentives' het 'pushen' van innovaties door leveranciers richting

haar klanten sterk beïnvloed. Concluderend hieruit kan worden gesteld dat er sprake van is een directe relatie tussen top management support en klant product innovatie deling. Op grond van de resultaten verkregen uit dit onderzoek kan aan leveranciers inzicht worden gegeven om zich te richten op top management support binnen de eigen onderneming en product innovatie bij de klant. Deze informatie is relevant voor leveranciers welke actief zijn binnen de zakelijke dienstverlening en een actieve relatie hebben met haar klanten. Dit kunnen leveranciers zijn vanuit de vakgebieden: administratieve dienstverlening, arbeidsbemiddeling, beveiliging, bouw, call centers, catering, facilitaire dienstverlening, financiële dienstverlening, ICT, organiseren van evenementen en beurzen, schoonmaak, techniek en zorg.

5.4 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

In deze onderstaande paragrafen worden de beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek beschreven.

5.4.1 Beperkingen

Een aantal beperkingen hebben betrekking op onze data collectie:

- (1) De lage respons.
- (2) De leverancier-klant relaties in de zakelijke dienstverlening werden onderzocht. Er kan sprake zijn van een cultuurverschil binnen organisaties (micro-niveau).
- (3) Het onderzoek is grotendeels geografisch uitgevoerd in Limburg. Er kan sprake zijn van een cultuurverschil in Limburg ten opzichte van de rest van het land (macro-niveau).
- (4) Gezien het gebruikte model kan geen sterk causaal bewijs geleverd worden. Kortom, is het raadzaam om het onderzoek te repliceren, in het bijzonder binnen andere landen, alsmede bijvoorbeeld in andere segmenten bijvoorbeeld datacentra, gemeenten, gezondheidszorg, havens, industrie, kantoren, logistiek, luchtvaart, onderwijs, openbaar vervoer en retail. Deze segmenten zijn het meest gangbaar binnen de zakelijke dienstverlening. Dit zou de generaliseerbaarheid van de resultaten laten toenemen.
- (5) We hebben alleen één kant van de relatie beschouwd. Het verzamelen van gegevens van zowel de leveranciers- als de klantzijde in één onderzoek kan een interessante en veelbelovende taak zijn voor toekomstig onderzoek (Klein, et al., 2007; Roh, et al., 2013).
- (6) Is dat alle variabelen gemeten zijn vanuit één vragenlijst. Hierdoor kan mono method bias optreden (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Dit kan de betrouwbaarheid en validiteit van de gemeten variabelen benadelen. Om dit effect te vermijden zijn begrippen in de vragenlijst zo duidelijk mogelijk omschreven en consequent gebruikt in de vraagstelling. Daarnaast is het doel van het onderzoek beschreven en is een schriftelijke instructie gegeven over hoe de enquête is opgebouwd en ingevuld dient te worden. Het tijdsbestek voor het invullen is vermeld en deze is zoveel als mogelijk beperkt, door de vragenlijst kort te houden.

Met deze maatregelen is getracht onduidelijkheden bij het invullen van de enquête te voorkomen en de respondenten zo gemotiveerd mogelijk te houden, zodat de vragenlijst aandachtig en weloverwogen wordt ingevuld (Troisfontaine, 2014).

(7) Is dat de vragenlijst eenmalig door de respondenten is ingevuld. Zodoende is er sprake van een cross-sectioneel onderzoeksdesign. Hierdoor wordt geen goed beeld verkregen van de ontwikkeling in de tijd.

(8) Dat het huidige aantal variabelen welke in het onderzoeksmodel is opgenomen, aan de hoge kant is ten opzichte van het aantal respondenten. Als vuistregel wordt gehanteerd dat het aantal respondenten van de steekproef vijftien zo groot dient te zijn als het aantal variabelen (Voeten & Van den Bercken, 2003). In dit onderzoek zijn elf variabelen (dit is inclusief vier controle variabelen) onderzocht op basis van vijftachtig succesvolle respondenten (in totaal waren dit vijfennegentig).

(9) Verschil is in de interpretatie van één vraag. De controle variabele betreffende 'de grootte van de organisatie' werd door respondenten die werkzaam zijn binnen hetzelfde bedrijf verschillend beantwoord.

(10) De vraag over 'de contractlengte' werd niet eenduidig begrepen door de respondenten. Sommige respondenten stelden de vraag of de contractlengte gemeten diende te worden als de totale lengte van het huidige contract met de klant of dat de contractlengte werd bepaald vanaf de dag dat de respondent startte bij zijn huidige werkgever, welke afweek met de formele start van het contract tussen leverancier en klant.

5.4.2 Suggesties voor vervolg onderzoek

Er zijn een aantal suggesties voor verder onderzoek. Toekomstig onderzoek kan meer safeguards bekijken. Bijvoorbeeld het expliciete en complexe formele contracten die worden gebruikt om klant relatie-specifieke investeringen te beschermen bij innovatie deling. Een tweede uitbreiding kan ingaan op de werking van safeguards op de gezamenlijke besluitvorming klant-leverancier. Ten derde kan de studie uitgebreid worden met 'onder aannemende' leveranciers of klanten. Niet alleen directe leveranciers, doch ook onderaannemers kunnen waardevolle informatie geven over (proces en) product innovaties. Ten vierde kan onderzoek worden verricht waarin zowel tegelijkertijd de leveranciers als de klanten worden gevraagd om deel te nemen, waarbij deze reeds een relatie met elkaar hebben. Zodoende kan achterhaald worden of er andere zaken van waarde zijn binnen een bestaande relatie. Een vijfde aanbeveling is het verrichten van een kwalitatief onderzoek in plaats van een kwantitatief onderzoek. Aanleiding hiervoor kan een semi-experiment zijn waarbij informanten gestimuleerd worden om actief en creatief over bepaalde onderwerpen na te denken.

LITERATUUR EN REFERENTIES

- Ahmed, R. & Bin Mohamad, N.A. (2016). Exploring the relationship between multi-dimensional top management support and project success: An International study. *Engineering Management Journal*, 28(1), 54-67.
- Ahmed, R., Bin Mohamad, N.A. & Shakil Ahmad, M. (2014). *Effect of multidimensional top management support on project success: An empirical investigation*. Published online: 4 Springer Science + Business Media Dordrecht.
- Ali, U. & Kidd, C. (2014). Barriers to effective configuration management application in a project context: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 32(3), 508-518.
- Ali, U. & Kidd, C. (2013). Barriers to effective configuration management application in a project context: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 32(3), 508-518.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Azadegan, A. & Dooley, K.J. (2010). Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment. *Journal of Operations Management*, 28(6), 488-505.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Tweede editie. Groningen/Houten Noordhoff Uitgevers.
- Bai, C. & Sarkis, J. (2013). Agrey-based DEMATEL model for evaluating business processmanagement critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 281-292.
- Baker, N.R., Green, S.G. & Bean, A.S. (1986). Why R&D projects succeed or fail. *Research Management*, 29(6), 29-34.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y. & Phillips, L.W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science quarterly*, 36(3), 421-458.

Bartezzaghi, E., Boer, H., Corso, M., Coughlan, P. & Gieskes, J.F.B. (2001). *Managing innovation as a continuous learning process: New challenges for innovation management*. Proceedings of the 1st European Academy of Management, Barcelona, Spain.

Bland, J.M. & Altman, D.G. (1997). *Cronbach's alpha*. MBJ. 314, 572.

Boonstra, A. (2006). Interpreting an ERP-implementation project from a stakeholder perspective. *International Journal of Project Management*, 24(1), 38-52.

Buvik, A. & Reve, T. (2001). Asymmetrical deployment of specific assets and contractual safeguarding in industrial purchasing relationships. *Journal of Business Research*, 51(2), 101-113.

Byrd, A. & Davidson, N. (2003). Examining possible antecedents of IT impact on the supply chain and its effect on firm performance. *Information Management*, 41(2), 243-255.

Cai, S. & Yang, Z. (2008). Development of cooperative norms in the buyer-supplier relationship: The Chinese experience. *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 55-70.

Cannon, J.P. & Homburg, C. (2001). Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.

Cannon, J.P. & Perreault, W.D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460.

Carson, S. J. (2007). When to give up control of outsourced new product development. *Journal of Marketing*, 71(1), 9-66.

Check, J., & Schutt, R. K. (2012). *Research methods in education*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Choi, T.Y. & Linton, T. (2011). Don't let your supply chain control your business. *Harvard Business Review*, 89(12), 112-117.

Choi, T.Y. & Liker, J. K. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, 82(12), 104-113.

Chollet, B., Brion, S., Chauvet, V., Mothe, C. & Géraudel, M. (2012). NPD projects in search of top management support: The role of team leaders' social capital. *M@n@gement*, 15(1), 43-75.

- Clark, K.B. (1989). Project scope and project performance: The effect of parts strategy and supplier involvement on product development. *Management Science*, 35(10), 1247-1263.
- Clark, K.B. & Wheelwright, S. (1995). *Leading product development*. Free Press, New York.
- Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E.J. (1986). An investigation into the new product process: Steps, deficiencies and impact. *Journal of Product Innovation Management*, 3(2), 71-85.
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1987). New products: What separates winners from losers? *Journal of Product Innovation Management*, 4(3), 169-184.
- Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E.J. (2007). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research-Technology Management*, 50(3), 52-66.
- Cooper, R.G., Edgett, S. & Kleinschmidt, E.J. (2004a), Benchmarking best NPD practices-I. *Research-Technology Management*, 47(1), 31-43.
- Cooper, R.G., Edgett, S. & Kleinschmidt, E.J. (2004b). Benchmarking best NPD practices-II. *Research-Technology Management*, 47(3), 50-59.
- Cooper, R.G., Edgett, S. & Kleinschmidt, E.J. (2004c), Benchmarking best NPD practices-III. *Research-Technology Management*, 47(6), 43-55.
- Craig, A. & Hart, S. (1992). Where to now in new product development research? *European Journal of Marketing*, 26(11), 2-49.
- Crocker, K.J. & Masten, S.E. (1988). Mitigating contractual hazards: Unilateral options and contract length. *RAND Journal of Economics*, 19(3), 327-343.
- Da Silva, L. A., Damian, I. P. M. & De Pádua, S. I. D. (2012). Process management tasks and barriers: Functional to processes approach. *Business Process Management Journal*, 18 (5), 762-776.
- Datar, S., Jordan, C., Kekre, S., Rajiv, S. & Srinivasan, K. (1997). New product development structures and time-to-market. *Management Science*, 43(4), 452-464.
- Deutskens, E.C., de Ruyter, K., Wetzels, M.G.M. & Oosterveld, P. (2004). Response rate and response quality of internet-based surveys: An experimental study. *Marketing letters*, 15(1), 21-36.

- Dillmann, D.A. (2000). *Mail and internet surveys. The tailored design method*. New York: Wiley.
- Dong, F., Neufeld, D. & Higgins, C. (2009). Top management support of enterprise systems implementations. *Journal of Information Technology*, 24(1), 55-80.
- Dunn, S.C., Seaker, R.F. & Waller, M.A. (1994). Latent variables in business logistics research: Scale development and validation. *Journal of Business Logistics*, 15(2), 145-172.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyer, J.H. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Dyer, J.H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J.H., Cho, D.S. & Chu, W. (1998). Strategic supplier segmentation: The next 'Best practice' in supply chain management. *California Management Review*, 40(2), 57-77.
- Eisenhardt, K.M. & Tabrizi, B.N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84-110.
- Elias, S. (2008). Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven Power Taxonomy. *Journal of Management History*, 14(3), 267-283.
- Ellram, L.M. (1995). Partnering pitfalls and success factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(4), 36-44.
- Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: A review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 1-40.
- Faems, D., Van Looy, B. & Debackere, K. (2005). Interorganizational collaboration and innovation: Toward a portfolio approach. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 238-250.

- Felekoglu, B. & Moultrie, J. (2013). Top management involvement in new product development: A review and synthesis. *The Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 159-175.
- Fudenberg, D., Holmstrom, B. & Milgrom, P. (1990). Short-term contracts and long-term agency relationships. *Journal of Economic Theory*, 51(1), 1-31.
- Galbreath, J. (2002). Success in the Relationship Age: Building quality relationship assets for market value creation. *The TQM Magazine*, 14(1), 8-24.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Gelderman, C. J. (2003). *A portfolio approach to the development of differentiated purchasing strategies*. Eindhoven University of Technology, Maastricht.
- Gelderman, C.J. (2013). *Premaster Managementwetenschappen*. Open Universiteit.
- Gelderman, C.J. Semeijn J. & De Zoete, R. (2008). The use of coercive influence strategies by dominant suppliers. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14(4), 220-229.
- Gil-Garcia, J.R. (2005). *Enacting state websites: A mixed method study exploring e-government success in multi-organizational settings*. University at Albany, State University of New.
- Graner, M. & Mißler-Behr, M. (2013). Key determinants of the successful adoption of new product development methods. *European Journal of Innovation Management*, 16(3), 301-316.
- Guimaraes, T. & Igbaria, M. (1997). Client/server system success: Exploring the human side. *Decision Sciences*, 28(4), 851-876.
- Gulati, R., Lawrence, P.R. & Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26(5), 415-440.
- Hahn, C.K., Watts, C.A. & Kim, K.Y. (1990). The supplier development program: A conceptual model. *Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, 2-7.
- Handfield, R.B., Krause, D.R., Scannell, T.V. & Monczka, R.M. (2000). Avoid the pitfalls in supplier development. *Sloan Management Review*, 41(2), 37-49.

Harwell, M. R. (2011). *Handbook for research in education - Pursuing ideas as the keystone of exemplary inquiry* (2nd edition). Thousand Oaks: Sage Publications.

Heide, J.B. (2003). Plural governance in industrial purchasing. *Journal of Marketing*, 67(4), 18-29.

Heide, J.B. & John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.

Heide, J. B. & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 265-291.

Hegarty H.W. & Hoffman R.C. (1990). Product/market innovations: A study of top management involvement among four cultures. *Journal of Product Innovation Management*, 7(3), 186-199.

Henard, D. & Szymanski, D. (2001). Why some new products are more successful than others? *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362-375.

Henke, J. W. (2011). *Supplier working relations study*. Birmingham, MI: Hedge & Company, Inc.

Henke Jr., J.W. & Zhang, C. (2010). Increasing supplier-driven innovation. *Sloan Management Review*, 51(2), 41-46.

Herpers, L. (2008). *Ratio versus gevoel. De relatie tussen organisatie betrokkenheid en prestatie en de rol van lengte dienstverband en taakcomplexiteit*. Universiteit Utrecht.

Hillebrand, B. & Biemans, W.G. (2003). The relationship between internal and external cooperation: Literature review and propositions. *Journal of Business Research*, 56(9), 735-743.

Homburg, C., Workman, J.P. Jr. & Jensen, O. (2002). A configurational perspective of key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38-60.

Humphreys, P.K., Li, W.L. & Chan, L.Y. (2004). The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *The International Journal of Management Science*, 32(2), 131-143.

- Hunt, S.D., Arnett, B.D. & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 72-87.
- Iansiti, M. (1995). Science-based product development: An empirical study of the mainframe computer industry. *Production and Operations Management*, 4(4), 335-359.
- Jap, S.D. & Ganesan, S. (2000). Control Mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- Jiang, B. (2009). The effects of interorganizational governance on supplier's compliance with SCC: An empirical examination of compliant and non-compliant suppliers. *Journal of Operations Management*, 27(4), 267-280.
- Johnston, D.A., McCutcheon, D.M., Stuart, F.I. & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22(1), 23-38.
- Joshi, A.W. (2009). Continuous supplier performance improvement: Effects of collaborative communication and control. *Journal of Marketing*, 73(1), 133-151.
- Joshi, A.W. & Stump, R.L. (1999). The contingent effect of specific asset investments on joint action in manufacturing-supplier relationships: An empirical test of the moderating role of reciprocal asset investments, uncertainty and trust. *Academy of Market Science Journal*, 27(3), 291-305.
- Joskow, P.L. (1987). Contract duration and relationship-specific investments: Empirical evidence from coal markets. *American Economic Review*, 77(1), 168-185.
- Kampman, J. (2015). *Van stakeholdersanalyse naar performance management*. Open Universiteit Nederland.
- Karlsen, J. T. & Gottschalk, P. (2004). Factors affecting knowledge transfer in IT projects. *Engineering Management Journal*, 16(1), 3-11.
- Klein, B. (1992). Contracts and incentives: The role of contract terms in assuring performance. In: Werin, L., Wijkander, H. (Eds.), *Contract Economics*. Blackwell, Cambridge, MA, 149-172.
- Klein, R., Rai, A. & Straub, D.W. (2007). Competitive and cooperative positioning in supply chain logistics relationships. *Decision Sciences*, 38(4), 611-646.

- Kleinschmidt, E.J. & Cooper, R.G. (1991). The impact of product innovativeness on performance. *Journal of Product Innovation Management*, 8(4), 240-251.
- Kotabe, M., Martin, X. & Domoto, H. (2003). Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries. *Strategic Management Journal*, 24(4), 293-316.
- Krause, D.R. (1997). Supplier development: Current practices and outcomes. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(2), 12-19.
- Krause, D. R., Calantone, R.J. & Handfield, R.B. (2000). A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance. *Decision Sciences*, 31(1), 33-55.
- Krause, D.R. & Scannell, T.V. (2002). Supplier development practices: Product- and service-based industry comparisons. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, 38(1), 13-21.
- Krause, D.R., Scannell, T.V. & Calantone, R.J. (2000). A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance. *Decision Sciences*, 31(1), 33-55.
- Kuester, S., Schuhmacher, M. C., Gast, B. & Worgul, A. (2013). Sectorial heterogeneity in new service development: An exploratory study of service types and success factors. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 533-544.
- Lacoste, S.M. (2014). Coopetition and framework contracts in industrial customer-supplier relationships. Rouen Business School - Marketing, Mont Saint Aignan, France. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 17(1), 43-57.
- Lee, M. & Na, D. (1994). Determinants of technical success in product development when innovative radicalness is considered. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 62-68.
- Lee, R.P. & Johnson, J.L. (2010). Managing multiple facets of risk in new product alliances. *Decision Sciences*, 41(2), 271-300.
- Lee, H. L., O'Marah, K. & John, G. (2012). The chief supply chain officer report. Accessed July 6, 2013. Available at http://www.scmr.com/subs/E2open_SCMWorld_CSCOreport2012.pdf

- Li, J. P., Chen, R., Lee, J. & Rao, H. R. (2013). A case study of private-public collaboration for humanitarian free and open source disaster management software deployment. *Decision Support Systems*, 55(1), 1-11.
- Lohmoller, J.B. (1988). *The PLS program system: Latent variables path analysis with partial least squares estimation*. Multivariate Behavioral Research, Taylor & Francis.
- MacCallum, R. C. & Austin, J.T. (2000), Applications of Structural Equation Modeling in psychological research. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 201-226.
- Maloni, M. & Benton, W.C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49-73.
- Mayer, K.J. & Argyres, N.S. (2004). Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410.
- Mohr, J.J. & Sengupta S. (2002). Managing the paradox of inter-firm Learning: The role of governance mechanisms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 282-301.
- Monczka, R.M., Carter, P.L., Scannell, T.V. & Carter, J.R. (2010). *Implementing Supplier Innovation: Case Study Findings*. CAPS Research, Tempe, AZ.
- Monczka, R. M., Trent, R. J. & Callahan, T. J. (1993). Supply base strategies to maximize supplier performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 23(4), 42-54.
- Napolitano, L. (1997). Customer-supplier partnering: A strategy whose time has come. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 1-8.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Perols, J., Zimmermann, C. & Kortmann, S. (2013). On the relationship between supplier integration and time-to-market. *Journal of Operations Management*, 31(3), 153-167.
- Petersen, K.J., Handfield, R.B. & Ragatz, G.L. (2005). Supplier integration into new product development: Coordinating product, process and supply chain design. *Journal of Operations Management*, 23(3-4), 371-388.

- Pinto, J.K. & Mantel, S.J. Jr. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(4), 269-276.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard business Review*, 5(7), 137-156.
- Pruisen, N. (2014). *Masterthesis eindrapport. Wederkerigheid in inkooprelaties. Het effect van reciprociteit op leverancierstevredenheid en kosten*. Rotterdam School of Management.
- Pulles, N. & Veldman, J. (2012). *Preferred customership: Een ontbrekende schakel?* Universiteit van Twente.
- Quintana-Garcia, C. & Benavides-Velasco, C.A. (2004). Cooperation, competition and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.
- Radnor, Z. & J. Robinson. (2000). Benchmarking innovation: A short report. *Creativity & Innovation Management*, 9(1), 3-13.
- Rindfleisch, A. & Heide, J.B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.
- Roh, J.A., Whipple, J.M. & Boyer, K.K. (2013). The effect of single rater bias in multi-stakeholder research: A methodological evaluation of buyer-supplier relationships. *Production and Operations Management*, 22(3), 711-725.
- Rokkan, A.I., Heide, J.B. & Wathne, K.H. (2003). Specific investments in marketing relationships: Expropriation and bonding effects. *Journal of Marketing Research*, 40(2), 210-224.

Rossetti, C.L. & Choi, T.Y. (2005). On the dark side of strategic sourcing: Experiences from the aerospace industry. *Academy of Management Executive*, 19(1), 46-60.

Rothwell, R., Freeman, C., Horlsey, A., Jervis, V.T.P., Robertson, A.B. & Townsend, J. (1974). SAPPHO updated: Project SAPPHO phase II. *Research Policy*, 3, 258-291.

Salomo, S., Keinschmidt, E.J. & De Brentani, U. (2010). Managing new product development teams in a globally dispersed NPD program. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 955-971.

Sandberg, J. & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: Gap-spotting or problematization? *Organization*, 18(1), 23-44.

Santos-Vijandea, M.L., López-Sánchez, J.A. & Pascual-Fernández, P. (2015). *Co-creation with clients of hotel services: The moderating role of top management support*.

Departamento de Administración de Empresas, University of Oviedo, Avda. del Cristo s/n, 33071 Oviedo, Spain; Departamento de Dirección de Empresas y Sociología, University of Extremadura, Avda. de Elvas s/n, 06071 Badajoz, Spain.

Saunders M., Lewis P. & Thornhill A. (2008). *Methoden en technieken van onderzoek*. Vierde editie. Amsterdam, Pearson Education Benelux B.V.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Prentice Hall.

Schiele, H. (2012). Accessing supplier innovation by being their preferred customer. *Research-Technology Management*, 55(1), 44-50.

Schiele, H., Calvi, R. & Gibbert, M. (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1178-1185.

Schilling, M. (2010). *Collaboration Strategies*. Chapter 8 from Strategic management of technology and innovation.

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 127-143.

Singh, R.K. (2013). Prioritizing the factors for coordinated supply chain using analytic hierarchy process (AHP). *Measuring Business Excellence*, 17(1), 80-97.

- Sharma, S., & Weathers, D. (2003). Assessing generalizability of scales used in cross-national research. *International Journal of Research in Marketing*, 20(3), 287-295.
- Song, M. & Di Benedetto, C.A. (2008). Supplier's involvement and success of radical new product development in new ventures. *Journal of Operations Management*, 26(1), 1-22.
- Squire, B., Cousins, P.D. & Brown, S. (2009). Cooperation and knowledge transfer within buyer-supplier relationships: The moderating properties of trust, relationship duration and supplier performance. *British Journal of Management*, 20(4), 461-477.
- Staeher, L. (2010). Understanding the role of managerial agency in achieving business benefits from ERP systems. *Information Systems Journal*, 20(3), 213-238.
- Stokking, K.M. (n.d.). Correlatie- en regressieanalyse. Retrieved from: <http://studion.fss.uu.nl/Bouwstenenonline/4b4acorrelatieregressieanalyse.doc>
- Stokking, K.M. (n.d.). Cronbach's alpha en standaardmeetfout. Retrieved from: <http://studion.fss.uu.nl/Bouwstenenonline/3a6cronbachsalph.doc>
- Stokking, K.M. (n.d.). Factoranalyse. Retrieved from: <http://studion.fss.uu.nl/Bouwstenenonline/3a7factoranalyse.doc>
- Subramani, M.R. & Venkatraman, N. (2003). Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 46(1), 46-62.
- Swanborn, P.G. (2013). *Case studies: Wat, wanneer en hoe?* (5^{de} editie). Den Haag. Boom Lemma uitgevers.
- Swanborn, P. (2005). *Methoden van sociaalwetenschappelijk onderzoek: Nieuwe editie*. Meppel. Boom (315-323).
- Swayne, L. Duncan J. & Ginter, P.M. (2005). *Strategic management of health care organisations*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Tan, C. N. & Noor, S. M. (2013). Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: A study of knowledge management at research universities in Malaysia. *Asian Journal of Technology Innovation*, 21(2), 251-276.

Teece, D.J. (1992). Competition, cooperation and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 18(1), 1-25.

Terpend, R. & Krause, D.R. (2015). Competition or cooperation? Promoting supplier performance with incentives under varying conditions of dependence. *Journal of Supply Chain Management*, 51(4), 29-53.

Troisfontaine, X. (2014). *Bevlogen zijn, of bevlogen raken? Welke invloed hebben werkgerelateerde motieven en HR instrumenten op de bevlogenheid van werknemers?* Scriptie afstudeeronderzoek Open Universiteit Nederland. Sint Geertruid.

Tzempelikos, N. (2015). Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness. Lord Ashcroft International Business School, Anglia Ruskin University, Cambridge, UK. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 32-44.

Utterback, J.M. & Abernathy, W.J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. Massachusetts Institute of Technology Center for Policy Alternatives, Harvard University Graduate School of Business Administration. *OMEGA, The International Journal of Management Science*, 3(6), 639-656.

Voeten, M. J. M. & van den Bercken, J. H. L. (2003). *Lineaire regressieanalyse*: Stenfort Kroese.

Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.

Wagner, S.M. & Bode, C. (2014). Supplier relationship-specific investments and the role of safeguards for supplier innovation sharing. *Journal of Operations Management*, 32(3), 65-78.

Wagner, S.M. & Buko, C. (2005). An empirical investigation of knowledge-sharing in networks. *Journal of Supply Chain Management*, 41(4), 17-31.

Wathne, K.H., Roos, J. & von Krogh, G. (1996). *Towards a theory of knowledge transfer in a cooperative context*. In: Roos, J., von Krogh, G. (Eds.), *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*. Sage, London, UK, 55-81.

Weber, L. & Mayer, K.J. (2011). Designing effective contracts: Exploring the influence of framing and expectations. *Academy of Management Review*, 36(1), 53-75.

Wen-li, L., Humpreys, P., Chan, L.Y. & Kumaraswamy, M. (2003). Predicting purchasing performance: The role of supplier development programs. *Journal of Materials Processing Technology*, 138(1-3), 243-249.

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, New York.

Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Fourth edition. SAGE Publications.

Youssef, M.A. (1995). Design for manufacturability and time-to-market: Part 2. Some empirical findings. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(1), 6-23.

Zirger, B.J. & Maidique, M.A. (1990). A model of new product development: An empirical test. *Management Science*, 36(7), 867-883.

GERAADPLEEGDE INTERNETSITES

<http://www.emeraldinsight.com>
<http://www.google.nl>
<http://link.springer.com>
<http://onlinelibrary.wiley.com>
<http://ou.nl>
<http://scholar.google.nl>
<http://www.sciencedirect.com>
<http://smartpls.de>
<http://www.spss.com>
<http://statwiki.kolobkreaties.com>
<http://www.tandfonline.com>
<http://youtube.com>

BIJLAGEN

Bijlage 1: Info brief deelname onderzoek

Geachte mevrouw/mijnheer,

We weten veel over hoe klanten innovaties kunnen ‘pullen’ van hun leveranciers. Daarentegen weten we nog weinig over het ‘pushen’ van innovaties door leveranciers richting hun klanten. In mijn onderzoek wil ik dit onderzoeken, waarbij ik rekening houd met de aard van de relatie tussen leveranciers en klanten.

Graag wil ik u uitnodigen om deel te nemen aan mijn onderzoek waarin wordt bestudeerd of relatie specifieke investeringen op initiatief van de leverancier worden beïnvloed door de 5 safeguards: lengte van het contract, leeftijdsduur van de relatie, samenwerking tussen klant-leverancier, top management support en incentives. Deze safeguards worden op de volgende pagina toegelicht.

Concreet wil ik u vragen om deel te nemen aan mijn onderzoek door de enquête in te vullen. Via de link <http://www.thesistools.com/web/?id=526707> kunt u online de vragenlijst invullen.

Voor een compleet en waarheidsgetrouw beeld is het van belang dat u de vragenlijst zo goed mogelijk en naar waarheid invult. U vult de vragenlijst in vanuit het oogpunt van u als leverancier. U dient hierbij uw klant voor ogen te houden die uw grootste afnemer is (de klant waar u de meeste omzet verkrijgt). Het is de bedoeling dat u het antwoord kiest dat het beste past bij uw ervaring en mening. Bij het invullen van de vragenlijst kunt u bij iedere vraag slechts één antwoord geven. Het invullen neemt ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag.

Uw deelname is geheel anoniem. Alle ingevoerde gegevens worden geaggregeerd en door mij vertrouwelijk behandeld. De resultaten en conclusies worden openbaar gemaakt, maar deze zijn niet tot een individueel persoon te herleiden. Indien u interesse heeft, ben ik graag bereid om u een samenvatting van het onderzoeksrapport toe te sturen indien u mij een e-mail stuurt met uw e-mail adres.

Mogelijk wilt u bij mensen in uw persoonlijke netwerk, die in de zakelijke dienstverlening als leverancier contact hebben met een klant, dit onderzoek onder de aandacht brengen en vragen om deel te nemen. U kunt dit bericht, dan wel de bovenstaande link naar de vragenlijst doorsturen.

Ik waardeer uw bereidheid om mij te helpen in de afrondende fase van mijn opleiding Master in Management aan de Open Universiteit en dank u bij voorbaat voor uw deelname. Graag wil ik u vriendelijk verzoeken de vragenlijst voor 10 februari 2017 in te vullen.

Mocht u vragen hebben over deze enquête of mijn onderzoek, dan kunt u met mij contact opnemen via e-mail: yerna.ou@gmail.com of telefoonnummer: 00 31 (0)6 – 55 12 89 24.

Met vriendelijke groet,

Dan Yerna - Student Managementwetenschappen

Toelichting:

Proces innovatie:

De implementatie van nieuwe of verbeterde technieken, methoden en procedures.

Product innovatie:

Het vermogen om nieuwe producten te ontwikkelen in afwachting van, of in reactie op, de eisen van de leverancier.

Relatie-specifieke investering:

Niet terugvorderbare uitgaven welke een onderneming maakt om een specifieke relatie met een andere onderneming te ondersteunen.

Contract:

Een overeenkomst tussen twee partijen (leverancier en klant) waarbij kenmerkend is dat beide partijen zich vooraf binden aan de te leveren prestaties.

Opgebouwde leeftijd van de relatie:

De opgebouwde lengte van de zakelijke relatie tussen de leverancier en de klant.

Samenwerking:

Het richten van de inspanningen tussen de leverancier en de klant, van twee of meer personen of instanties, op hetzelfde doel.

Top management support:

De steun van de bedrijfsleiding van een organisatie.

Incentive:

Een beloning die, u als leverancier, motiveert om harder te werken voor uw klant, om een (bijzondere) prestatie te leveren.

Bijlage 2: Vragenlijst

KLANT RELATIE-SPECIFIEKE INVESTERINGEN EN DE INVLOED VAN SAFEGUARDS OP KLANT INNOVATIE DELING

Alvast bedankt voor het invullen van deze vragenlijst.

U vult de vragenlijst in vanuit het oogpunt van u als leverancier.

U dient hierbij uw klant voor ogen te houden die uw grootste afnemer is (de klant waar u de meeste omzet verkrijgt).

1. Klant innovatie deling

Gelieve uw mening te geven voor de volgende stellingen over het delen van innovaties met uw klant.

Mijn klant komt naar mij toe om financiële procesverbeteringen te suggereren.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

Mijn klant komt naar mij toe om technologische procesverbeteringen te suggereren.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

Mijn klant komt naar mij toe om duurzame procesverbeteringen te suggereren.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

Mijn klant komt naar mij toe om ideeën voor nieuwe financiële producten te suggereren.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

Mijn klant komt naar mij toe om ideeën voor nieuwe technologische producten te suggereren.

sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

Mijn klant komt naar mij toe om ideeën voor nieuwe duurzame producten te suggereren.

sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

2. Klant relatie-specifieke investering

Gelieve uw mening te geven voor de volgende stellingen over de relatie-specifieke investering met uw klant.

Alleen door ons veranderde onze klant haar product en/of dienst kenmerken.

sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

Alleen door ons veranderde onze klant haar personeelsbestand.

sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

Alleen door ons veranderde onze klant haar voorraadbeheer en logistiek.

sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

Alleen door ons veranderde onze klant haar machinerieën en gereedschappen.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

Onze klant verrichtte aanzienlijke investeringen in specifieke kennis gewijd aan de relatie met ons.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

3. Contractlengte

De contract lengte wordt gemeten als de totale lengte/term, in jaren, van het huidige contract met de klant die u voor ogen staat.

De huidige contractduur, gemeten in jaren, tussen mij als leverancier, en mijn klant
bedraagt

4. Leeftijd van de relatie

De leeftijd van de relatie wordt gemeten als de periode van de tijd, in jaren, die u als leverancier samenwerkt met uw klant.

De opgebouwde duur (lengte) van de relatie, gemeten in jaren, tussen mij als leverancier,
en mijn klant bedraagt (bij benadering)

5. Samenwerking

Gelieve uw mening te geven voor de volgende stellingen over de samenwerking van u als leverancier en uw klant.

Wij streven ernaar om doelen gezamenlijk te bereiken.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

We delen dezelfde visie.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

We werken samen als één team.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

6. Top management support

Gelieve uw mening te geven voor de volgende stellingen over top management support van uw eigen organisatie vanuit uw verkoop richting uw klant.

In dit bedrijf, waar ik werkzaam ben, wordt verkoop beschouwd als een essentieel onderdeel van de bedrijfsstrategie.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

Het top management van mijn eigen organisatie is ondersteunend aan inspanningen om de verkoopafdeling te verbeteren.

sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

Het standpunt van de afdeling verkoop wordt als kritisch beschouwd in de ogen van de meeste top managers van mijn eigen organisatie.

sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

7. Incentives

Gelieve uw mening te geven voor de volgende stellingen over incentives.

Voor dit product en/of dienst worden kostenbesparingen gedeeld met onze klant.

sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

We hebben een overeenkomst met betrekking tot winstdeling met onze klant.

sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

De vruchten van onze gezamenlijke inspanning met onze klant, worden gedeeld tussen onze klant en ons als leverancier.

sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

Ons beloningssysteem met deze klant is gebaseerd op onze gezamenlijke prestaties.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

8. Lengte dienstverband huidige werkgever

De lengte van uw dienstverband wordt gemeten als de arbeidsovereenkomst in jaren, welke u heeft met uw huidige werkgever.

Het aantal jaren dat ik werkzaam bij mijn huidige werkgever bedraagt

9. Grootte van de onderneming

Gelieve uw mening te geven voor de volgende stelling over de bedrijfsgrootte van uw organisatie.

Hoeveel bedraagt het aantal medewerkers, op basis van fulltime aanstellingen (fte's, exclusief uitzendkrachten).				
minder dan 100 medewerkers	100 – 200 medewerkers	201 – 500 medewerkers	501 – 1000 medewerkers	meer dan 1000 medewerkers
1	2	3	4	5

10. Bedrijfsprestaties

Gelieve uw mening te geven voor de volgende stellingen over de financiële prestaties van uw bedrijf ten opzichte van uw concurrenten.

Onze winst in 2016 ten opzicht van onze concurrenten was				
veel slechter	slechter	noch beter, noch slechter	beter	veel beter
1	2	3	4	5

Onze gemiddelde winst over de jaren 2014 t/m 2016 ten opzichte van onze concurrenten was				
veel slechter	slechter	noch beter, noch slechter	beter	veel beter
1	2	3	4	5

De ontwikkeling van onze winst gedurende 2014 t/m 2016 ten opzichte van onze concurrenten was				
veel slechter	slechter	noch beter, noch slechter	beter	veel beter
1	2	3	4	5

11. Klantstrategie

Gelieve uw mening te geven voor de volgende stellingen over de strategie naar uw klant toe.

Onze klantstrategie is goed in de praktijk uitvoerbaar.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

We hebben een speciale strategie voor onze klant.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

We identificeren het potentieel van onze klant.				
sterk mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	sterk mee eens
1	2	3	4	5

Einde van de vragenlijst.

Bedankt voor uw medewerking!

Hier kunt u uw e-mail adres achterlaten indien u een samenvatting van de onderzoeksrapportage wilt ontvangen.

.....

Bijlage 3: Herkomst en operationalisatie vragenlijst

1. Klant innovatie deling

Referentie	Oorspronkelijke Engelstalige stelling	Nederlandse vertaling stelling	Operationalisatie
Wagner en Bode (2014)	This supplier comes to us to suggest process improvements	Deze leverancier komt naar ons toe om procesverbeteringen te suggereren	Mijn klant komt naar mij toe om financiële procesverbeteringen te suggereren
Wagner en Bode (2014)	This supplier comes to us to suggest process improvements	Deze leverancier komt naar ons toe om procesverbeteringen te suggereren	Mijn klant komt naar mij toe om technologische procesverbeteringen te suggereren
Wagner en Bode (2014)	This supplier comes to us to suggest process improvements	Deze leverancier komt naar ons toe om procesverbeteringen te suggereren	Mijn klant komt naar mij toe om duurzame procesverbeteringen te suggereren
Wagner en Bode (2014)	This supplier comes to us to suggest new product ideas	Deze leverancier komt naar ons toe om ideeën voor nieuwe producten te suggereren	Mijn klant komt naar mij toe om ideeën voor nieuwe financiële producten te suggereren
Wagner en Bode (2014)	This supplier comes to us to suggest new product ideas	Deze leverancier komt naar ons toe om ideeën voor nieuwe producten te suggereren	Mijn klant komt naar mij toe om ideeën voor nieuwe technologische producten te suggereren
Wagner en Bode (2014)	This supplier comes to us to suggest new product ideas	Deze leverancier komt naar ons toe om ideeën voor nieuwe producten te suggereren	Mijn klant komt naar mij toe om ideeën voor nieuwe duurzame producten te suggereren

2. Klant relatie-specifieke investering

Referentie	Oorspronkelijke Engelstalige stelling	Nederlandse vertaling stelling	Operationalisatie
Wagner en Bode (2014)	Just for us, this supplier changed its product features	Alleen voor ons veranderde deze leverancier haar product kenmerken	Alleen door ons veranderde onze klant haar product en/of dienst kenmerken
Wagner en Bode (2014)	Just for us, this supplier changed its personnel	Alleen voor ons veranderde deze leverancier haar personeel	Alleen door ons veranderde onze klant haar personeelsbestand
Wagner en Bode (2014)	Just for us, this supplier changed its inventory and logistics	Alleen voor ons veranderde deze leverancier haar voorraadbeheer en logistiek	Alleen door ons veranderde onze klant haar voorraadbeheer en logistiek
Wagner en Bode (2014)	Just for us, this supplier changed its capital equipment and tools	Alleen voor ons veranderde deze leverancier haar machinerieën en gereedschappen	Alleen door ons veranderde onze klant haar machinerieën en gereedschappen
Wagner en Bode (2014)	This supplier made significant investments in specific knowledge dedicated to the relationship with us	Deze leverancier verrichtte aanzienlijke investeringen in specifieke kennis gewijd aan de relatie met ons	Onze klant verrichtte aanzienlijke investeringen in specifieke kennis gewijd aan de relatie met ons

3. Contract lengte

Referentie	Oorspronkelijke Engelstalige stelling	Nederlandse vertaling stelling	Operationalisatie
Jiang (2009)	Contract duration is years	De contractduur is jaar	De huidige contractduur, gemeten in jaren, tussen mij als leverancier, en mijn klant bedraagt

4. Leeftijd van de relatie

Referentie	Oorspronkelijke Engelstalige stelling	Nederlandse vertaling stelling	Operationalisatie
Johnston, McCutcheon, Stuart en Kerwood (2004)	Relationship age is years	De duur van de relatie is jaar	De opgebouwde duur (lengte) van de relatie, gemeten in jaren, tussen mij als leverancier, en mijn klant bedraagt (bij benadering)

5. Samenwerking

Referentie	Oorspronkelijke Engelstalige stelling	Nederlandse vertaling stelling	Operationalisatie
Wagner en Bode (2014)	We seek to achieve goals collectively	Wij streven ernaar om doelen gezamenlijk te bereiken	Wij streven ernaar om doelen gezamenlijk te bereiken
Wagner en Bode (2014)	We share the same vision	We delen dezelfde visie	We delen dezelfde visie
Wagner en Bode (2014)	We work together as a team	We werken samen als een team	We werken samen als een team

6. Top management support

Referentie	Oorspronkelijke Engelstalige stelling	Nederlandse vertaling stelling	Operationalisatie
Humpreys, Li en Chan (2004)	In this company, purchasing is considered a vital part of our corporate strategy	In dit bedrijf, wordt de inkoop beschouwd als een essentieel onderdeel van onze bedrijfsstrategie	In dit bedrijf, waar ik werkzaam ben, wordt verkoop beschouwd als een essentieel onderdeel van de bedrijfsstrategie
Humpreys, Li en Chan (2004)	Top management is supportive to our efforts to improve the purchasing department	Het top management is ondersteunend aan onze inspanningen om de inkoopafdeling te verbeteren	Het top management van mijn eigen organisatie is ondersteunend aan inspanningen om de verkoopafdeling te verbeteren
Humpreys, Li en Chan (2004)	Purchasing's views are considered critical in most top managers' eyes	Het standpunt van de afdeling inkoop wordt als kritisch beschouwd in de ogen van de meeste top managers	Het standpunt van de afdeling verkoop wordt als kritisch beschouwd in de ogen van de meeste top managers van mijn eigen organisatie

7. Incentives

Referentie	Oorspronkelijke Engelstalige stelling	Nederlandse vertaling stelling	Operationalisatie
Terpend en Krause (2015)	For this product, cost savings are shared with this supplier	Voor dit product, worden kostenbesparingen gedeeld met deze leverancier	Voor dit product en/of dienst worden kostenbesparingen gedeeld met onze klant
Terpend en Krause (2015)	We have a profit-sharing agreement with this supplier	We hebben een overeenkomst met betrekking tot winstdeling met deze leverancier	We hebben een overeenkomst met betrekking tot winstdeling met onze klant
Terpend en Krause (2015)	The fruits of our joint effort with this supplier are shared between the two of us	De vruchten van onze gezamenlijke inspanning met deze leverancier, worden gedeeld tussen de twee van ons	De vruchten van onze gezamenlijke inspanning met onze klant, worden gedeeld tussen onze klant en ons als leverancier
Terpend en Krause (2015)	Our reward system with this supplier is based on our joint performance	Ons beloningssysteem met deze leverancier is gebaseerd op onze gezamenlijke prestaties	Ons beloningssysteem met deze klant is gebaseerd op onze gezamenlijke prestaties

8. Lengte dienstverband huidige werkgever

Referentie	Oorspronkelijke Engelstalige stelling	Nederlandse vertaling stelling	Operationalisatie
Herpers (2008)	Geen Engelstalige stelling	De lengte van het dienstverband werd gemeten in de jaren die de medewerker werkzaam is bij de huidige werkgever	Het aantal jaren dat ik werkzaam bij mijn huidige werkgever bedraagt

9. Bedrijfsgrootte

Referentie	Oorspronkelijke Engelstalige stelling	Nederlandse vertaling stelling	Operationalisatie
Gelderman (2003)	What is the number of employees, based on full-time appointments (FTE's, excluding temporary personnel) Less than 100 employees 100 – 200 employees 201 – 500 employees 501 – 1000 employees More than 1000 employees	Wat is het aantal medewerkers, op basis van fulltime aanstellingen (fte's, exclusief uitzendkrachten) minder dan 100 mdw. 100 – 200 mdw. 201 – 500 mdw. 501 – 1000 mdw. meer dan 1000 mdw.	Hoeveel bedraagt het aantal medewerkers, op basis van fulltime aanstellingen (fte's, exclusief uitzendkrachten)

10. Bedrijfsprestaties

Referentie	Oorspronkelijke Engelstalige stelling	Nederlandse vertaling stelling	Operationalisatie
Wagner en Bode (2014)	Our return on sales last year with respect to our competition was	Ons rendement op de omzet van vorig jaar ten opzichte van onze concurrenten was	Onze winst in 2016 ten opzicht van onze concurrenten was
Wagner en Bode (2014)	Our average return on sales over the past three years with respect to our competition was	Onze gemiddelde rendement op de omzet over de afgelopen drie jaar ten opzichte van onze concurrenten was	Onze gemiddelde winst over de jaren 2014 t/m 2016 ten opzichte van onze concurrenten was
Wagner en Bode (2014)	The development of our return on sales during the past three years with respect to our competition was	De ontwikkeling van onze rendement op omzet in de afgelopen drie jaar ten opzichte van onze concurrenten was	De ontwikkeling van onze winst gedurende 2014 t/m 2016 ten opzichte van onze concurrenten was

11. Klantstrategie

Referentie	Oorspronkelijke Engelstalige stelling	Nederlandse vertaling stelling	Operationalisatie
Wagner en Bode (2014)	Our supplier strategy is well put into practice	Onze leverancier strategie is goed in de praktijk uitvoerbaar	Onze klantstrategie is goed in de praktijk uitvoerbaar
Wagner en Bode (2014)	We have a dedicated strategy for our most important suppliers	We hebben een speciale strategie voor onze belangrijkste leveranciers	We hebben een speciale strategie voor onze klant
Wagner en Bode (2014)	We identify the potential of our suppliers	We identificeren het potentieel van onze leveranciers	We identificeren het potentieel van onze klant

Bijlage 4: Tabel T-waarden

Table of t values												
Tail		Confidence										Levels
Probability 1-tail	2-tail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0.5	1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	80%
0.4	0.8	0.325	0.289	0.277	0.271	0.267	0.265	0.263	0.262	0.261	0.260	
0.3	0.6	0.727	0.617	0.584	0.569	0.559	0.553	0.549	0.546	0.543	0.542	
0.25	0.5	1.000	0.816	0.765	0.741	0.727	0.718	0.711	0.706	0.703	0.700	
0.2	0.4	1.376	1.061	0.978	0.941	0.920	0.906	0.896	0.889	0.883	0.879	
0.17	0.34	1.691	1.242	1.132	1.082	1.054	1.036	1.024	1.015	1.008	1.002	80%
0.15	0.3	1.963	1.386	1.250	1.190	1.156	1.134	1.119	1.108	1.100	1.093	
0.14	0.28	2.125	1.467	1.315	1.248	1.211	1.187	1.171	1.159	1.149	1.142	
0.13	0.26	2.311	1.556	1.385	1.311	1.270	1.244	1.226	1.212	1.202	1.194	
0.12	0.24	2.526	1.654	1.462	1.379	1.333	1.304	1.284	1.269	1.258	1.249	
0.11	0.22	2.778	1.763	1.545	1.453	1.401	1.369	1.347	1.331	1.318	1.308	80%
0.1	0.2	3.078	1.886	1.638	1.533	1.476	1.440	1.415	1.397	1.383	1.372	
0.09	0.18	3.442	2.026	1.741	1.623	1.558	1.517	1.489	1.469	1.454	1.442	
0.08	0.16	3.895	2.189	1.859	1.723	1.649	1.603	1.572	1.549	1.532	1.518	
0.075	0.15	4.165	2.282	1.924	1.778	1.699	1.650	1.617	1.592	1.574	1.559	
0.07	0.14	4.474	2.383	1.995	1.838	1.753	1.700	1.664	1.638	1.619	1.603	90%
0.065	0.13	4.829	2.495	2.072	1.902	1.810	1.754	1.715	1.687	1.666	1.650	
0.06	0.12	5.242	2.620	2.156	1.971	1.873	1.812	1.770	1.740	1.718	1.700	
0.055	0.11	5.730	2.760	2.249	2.048	1.941	1.874	1.830	1.797	1.773	1.754	
0.05	0.1	6.314	2.920	2.353	2.132	2.015	1.943	1.895	1.860	1.833	1.812	
0.045	0.09	7.026	3.104	2.471	2.226	2.098	2.019	1.966	1.928	1.899	1.877	95%
0.04	0.08	7.916	3.320	2.605	2.333	2.191	2.104	2.046	2.004	1.973	1.948	
0.035	0.07	9.058	3.578	2.763	2.456	2.297	2.201	2.136	2.090	2.055	2.028	
0.03	0.06	10.57	3.896	2.951	2.601	2.422	2.313	2.241	2.189	2.150	2.120	
0.025	0.05	12.70	4.303	3.182	2.776	2.571	2.447	2.365	2.306	2.262	2.228	
0.02	0.04	15.89	4.849	3.482	2.999	2.757	2.612	2.517	2.449	2.398	2.359	98%
0.017	0.034	18.71	5.284	3.712	3.166	2.895	2.734	2.628	2.553	2.498	2.454	
0.015	0.03	21.21	5.643	3.896	3.298	3.003	2.829	2.715	2.634	2.574	2.527	
0.012	0.024	26.51	6.338	4.241	3.541	3.200	3.000	2.870	2.778	2.710	2.658	
0.01	0.02	31.82	6.965	4.541	3.747	3.365	3.143	2.998	2.896	2.821	2.764	
0.007	0.014	45.47	8.363	5.175	4.173	3.700	3.428	3.253	3.131	3.041	2.972	99%
0.005	0.01	63.65	9.925	5.841	4.604	4.032	3.707	3.499	3.355	3.250	3.169	
0.003	0.006	106.1	12.85	6.994	5.321	4.570	4.152	3.887	3.705	3.573	3.472	
0.002	0.004	159.2	15.76	8.053	5.951	5.030	4.524	4.207	3.991	3.835	3.716	
0.001	0.002	318.3	22.32	10.21	7.173	5.893	5.208	4.785	4.501	4.297	4.144	
.0005	0.001	636.6	31.59	12.92	8.610	6.869	5.959	5.408	5.041	4.781	4.587	99.9%
.0001	.0002	3183	70.70	22.20	13.03	9.678	8.025	7.063	6.442	6.010	5.694	
5e-5	.0001	6366	99.98	27.99	15.54	11.18	9.082	7.884	7.120	6.594	6.210	99.99%

Tail		Confidence									Levels	
Probability		12	15	20	25	30	40	50	1 00	1000	2-sided	1-sided
1-tail	2-tail									$\approx \infty$		
0.5	1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	80%	
0.4	0.8	0.259	0.258	0.257	0.256	0.256	0.255	0.255	0.254	0.253		
0.3	0.6	0.539	0.536	0.533	0.531	0.530	0.529	0.528	0.526	0.525		
0.25	0.5	0.695	0.691	0.687	0.684	0.683	0.681	0.679	0.677	0.675		
0.2	0.4	0.873	0.866	0.860	0.856	0.854	0.851	0.849	0.845	0.842		
0.17	0.34	0.994	0.986	0.977	0.973	0.970	0.966	0.963	0.959	0.955	80%	90%
0.15	0.3	1.083	1.074	1.064	1.058	1.055	1.050	1.047	1.042	1.037		
0.14	0.28	1.131	1.121	1.110	1.104	1.100	1.095	1.092	1.086	1.081		
0.13	0.26	1.182	1.171	1.159	1.153	1.148	1.143	1.139	1.133	1.127		
0.12	0.24	1.236	1.224	1.211	1.204	1.199	1.193	1.189	1.182	1.176		
0.11	0.22	1.294	1.280	1.266	1.258	1.253	1.246	1.242	1.234	1.227	90%	95%
0.1	0.2	1.356	1.341	1.325	1.316	1.310	1.303	1.299	1.290	1.282		
0.09	0.18	1.424	1.406	1.389	1.379	1.373	1.365	1.360	1.350	1.342		
0.08	0.16	1.498	1.478	1.459	1.448	1.441	1.432	1.426	1.416	1.406		
0.075	0.15	1.538	1.517	1.497	1.485	1.477	1.468	1.462	1.451	1.441		
0.07	0.14	1.580	1.558	1.537	1.524	1.516	1.506	1.500	1.488	1.477	95%	98%
0.065	0.13	1.626	1.602	1.579	1.566	1.557	1.546	1.539	1.527	1.515		
0.06	0.12	1.674	1.649	1.624	1.610	1.600	1.589	1.582	1.568	1.556		
0.055	0.11	1.726	1.699	1.672	1.657	1.647	1.635	1.627	1.613	1.600		
0.05	0.1	1.782	1.753	1.725	1.708	1.697	1.684	1.676	1.660	1.646		
0.045	0.09	1.844	1.812	1.782	1.764	1.752	1.737	1.729	1.712	1.697	98%	99%
0.04	0.08	1.912	1.878	1.844	1.825	1.812	1.796	1.787	1.769	1.752		
0.035	0.07	1.989	1.951	1.914	1.893	1.879	1.862	1.852	1.832	1.814		
0.03	0.06	2.076	2.034	1.994	1.970	1.955	1.936	1.924	1.902	1.883		
0.025	0.05	2.179	2.131	2.086	2.060	2.042	2.021	2.009	1.984	1.962		
0.02	0.04	2.303	2.249	2.197	2.167	2.147	2.123	2.109	2.081	2.056	99%	99.5%
0.017	0.034	2.392	2.333	2.276	2.243	2.222	2.195	2.180	2.150	2.123		
0.015	0.03	2.461	2.397	2.336	2.301	2.278	2.250	2.234	2.202	2.173		
0.012	0.024	2.582	2.511	2.442	2.403	2.378	2.346	2.328	2.292	2.261		
0.01	0.02	2.681	2.602	2.528	2.485	2.457	2.423	2.403	2.364	2.330		
0.007	0.014	2.873	2.781	2.693	2.642	2.610	2.570	2.547	2.501	2.462	99.8%	99.9%
0.005	0.01	3.055	2.947	2.845	2.787	2.750	2.704	2.678	2.626	2.581		
0.003	0.006	3.330	3.197	3.073	3.003	2.957	2.902	2.870	2.808	2.754		
0.002	0.004	3.550	3.395	3.251	3.170	3.118	3.055	3.018	2.946	2.885		
0.001	0.002	3.930	3.733	3.552	3.450	3.385	3.307	3.261	3.174	3.098		
.0005	0.001	4.318	4.073	3.850	3.725	3.646	3.551	3.496	3.391	3.300	99.99%	99.99%
.0001	.0002	5.263	4.880	4.539	4.352	4.234	4.094	4.014	3.862	3.733		
5e-5	.0001	5.694	5.239	4.837	4.620	4.482	4.320	4.228	4.053	3.906		

Bijlage 5: Adjusted items

Vraagnummer:	12A
Hoofdstuk:	3A
Onderwerp:	Contractlengte
Titel:	De contract lengte wordt gemeten als de totale lengte/term, in jaren, van het huidige contract met de klant die u voor ogen staat.
Legenda:	Aangepast naar Likert schaal 1 = 1 jaar 2 = 2 jaar 3 = 3 + 4 jaar 4 = 5 jaar 5 = 6 t/m 25 jaar
Verkorte naam:	CL1-Adj

Vraagnummer:	13A
Hoofdstuk:	4A
Onderwerp:	Leeftijd van de relatie
Titel:	De leeftijd van de relatie wordt gemeten als de periode van de tijd, in jaren, die u als leverancier samenwerkt met uw klant.
Legenda:	Aangepast naar Likert schaal 1 = 1 + 2 jaar 2 = 3 + 4 jaar 3 = 5 t/m 7 jaar 4 = 8 t/m 13 jaar 5 = 15 t/m 41 jaar
Verkorte naam:	LR1-Adj

Vraagnummer:	24A
Hoofdstuk:	8A
Onderwerp:	Lengte dienstverband huidige werkgever
Titel:	De lengte van uw dienstverband wordt gemeten als de arbeidsovereenkomst in jaren, welke u heeft met uw huidige werkgever.
Legenda:	Aangepast naar Likert schaal 1 = 1 + 2 jaar 2 = 3 + 4 jaar 3 = 5 t/m 11 jaar 4 = 12 t/m 16 jaar 5 = 17 t/m 28 jaar
Verkorte naam:	LDV1-Adj

Bijlage 6: Afkortingen variabelen

Variabele	Afkorting
Klant relatie-specifieke investering	KRSI
Klant innovatie deling	KID
Klant proces innovatie deling	KIDC
Klant product innovatie deling	KIDD
Contract lengte	CL
Leeftijdsduur relatie	LR
Samenwerking	SWK
Top management support	TMS
Incentives	ICT
Lengte dienstverband huidige werkgever	LDV
Bedrijfsgrootte	GO
Bedrijfsprestaties	BP
Klantstrategie	KST

Bijlage 7: Correlaties tussen top management support en klant product innovatie deling

Correlations							
		KID4	KID5	KID6	TMS1	TMS2	TMS3
KID4	Pearson Correlation	1	,491**	,536**	,168	,204	,107
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,124	,061	,332
	N	85	82	85	85	85	85
KID5	Pearson Correlation	,491**	1	,728**	,185	,234*	,019
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,096	,034	,862
	N	82	82	82	82	82	82
KID6	Pearson Correlation	,536**	,728**	1	,110	,213	,099
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,316	,051	,368
	N	85	82	85	85	85	85
TMS1	Pearson Correlation	,168	,185	,110	1	,327**	,238*
	Sig. (2-tailed)	,124	,096	,316		,002	,028
	N	85	82	85	85	85	85
TMS2	Pearson Correlation	,204	,234*	,213	,327**	1	,326**
	Sig. (2-tailed)	,061	,034	,051	,002		,002
	N	85	82	85	85	85	85
TMS3	Pearson Correlation	,107	,019	,099	,238*	,326**	1
	Sig. (2-tailed)	,332	,862	,368	,028	,002	
	N	85	82	85	85	85	85
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							